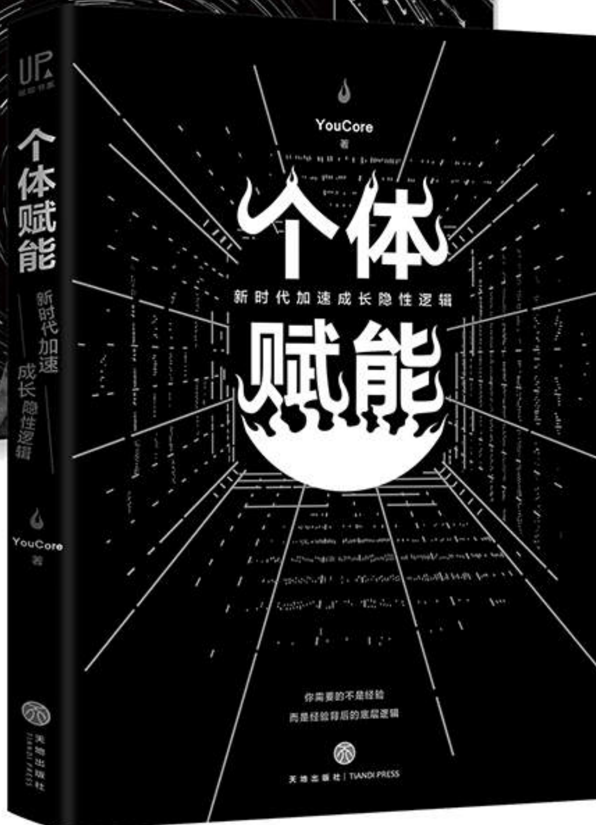

文轩出品
反本能
如何对抗你的习以为常
卫蓝 著
为什么改变很难发生?
为什么我们经常重蹈覆辙?
到底是什么阻碍了我们走向卓越?


文轩出品
深度思维
透过复杂直抵本质的
跨越式成长方法论
叶修 著
天地出版社


个体赋能
新时代加速成长隐性逻辑
YouCore
著
你需要的不是经验
而是经验背后的底层逻辑
天地出版社 | TIANDI PRESS

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.com



文轩出品
反本能
如何对抗你的习以为常
卫蓝 著
为什么改变很难发生?
为什么我们经常重蹈覆辙?
到底是什么阻碍了我们走向卓越?



文轩出品
深度思维
透过复杂直抵本质的
跨越式成长方法论
叶修 著
天地出版社



YouCore
著
个体赋能
新时代加速成长隐性逻辑
你需要的不是经验
而是经验背后的底层逻辑
天地出版社 | TIANDI PRESS

总目录

反本能
深度思维
个体赋能

反本能

如何对抗你的习以为常

卫蓝 著

为什么改变很难发生？

为什么我们经常重蹈覆辙？

到底是什么阻碍了我们走向卓越？

人类文明的进程

就是人们对本能进行压制的过程。

·弗洛伊德·



天地出版社 | TIANDI PRESS

版权信息

书名：反本能

作者：卫蓝

出版社：天地出版社

出版时间：2018年7月

ISBN:9787545528787

版权所有 侵权必究

目录

自序 走出生活舒适区，挑战未来无限可能
第一部分 反本能之自我提升——战胜低配的自己
第一章 根源探索——事情那么多，我们为什么总想拖延
感性VS理性——我们为什么那么不懂得克制自己
虚假的疲劳——为什么我们总想要放弃
享乐的大脑——为什么我们总想玩手机
社会的螺丝钉——为什么做事做久了会没精神
不走陌生路——为什么改变总是那么困难
第二章 对症下药——当拖延发生时，我们可以怎么做
改变很简单——从简单开始的蝴蝶效应
给个进度条——看得见的进步，让改变更有效
有效重复——让新习惯替代坏习惯
心理奖惩——让改变像玩游戏一样有趣
有效放松——什么是正确的休息姿势
记忆的线索——到适合的地方，做想做的事
第三章 学霸模式——手机时代，如何更好地自我控制
时间“黑洞”——为什么我们总想刷手机信息
萎缩的大脑——沉迷网络社交可能让人变笨
接纳性对抗——如何降低手机的负面影响
完美计划不完美——为什么充电计划总是失败
别让思考止步——最好的办法不会一开始就出现
仪式感——如何更好地落实计划
第四章 学习的障碍——为什么付出了却没有回报
知道感——知道了就代表懂了吗
注意的注意力——我们真的全都学到了吗
攀登障碍——学习也是一个打怪升级的过程
大脑的假设——它可能是台高阶超级计算机
忘掉不开心——遗忘是大脑的自清理过程
愉悦的情绪——大脑效能的最佳学习状态
第五章 扔掉低配——高效学习的核心配置
关联的知识——灵感的来源、思维的提升
高效巩固——集中学习VS发散学习
疲惫的身心——大脑学习的低效率状态
浮躁的解除——如何更好地利用网络提升自己
构建知识体系——大脑认知资源的节能模式
第二部分 反本能之群体接触——让自己成为高情商的人
第一章 不如愿的接触——社交过程中的盲区
“听我的！”——控制欲是人际关系的杀手
“我就知道！”——吵架时为什么总想否定对方的一切
让人“变笨”的爱——为什么有人看不见恋人的缺点
第二章 良性循环——如何建立有效的社交关系

熟悉即安全——为什么你需要跟别人混个脸熟
自我表露——信任的建立在于相互了解
相对剥夺——令人反感的滥好人
有效赞美——夸赞是门技术活
第三章 沟通的艺术——怎样才能好好说话
拒绝抬杠——怎样改掉爱争辩的坏毛病
为何家会伤人——如何与家人亲密相处
善意的释放——如何更好地与别人聊天
自我实现预言——肯定别人是高效的建议方式
第四章 相处的艺术——一个自我完善的过程
本能干涉——如何避免无故讨厌一个人
模糊的边界——如何放下自己的执念
干掉偷懒——合作过程中如何减少推诿带来的矛盾
看得见的影响——如何减少我们的负面情绪
面具的背后——怎样才能大致了解一个人
第五章 情绪的对抗——积极情绪vs消极情绪
过不去的坎——我们为什么会沉浸于负面情绪中（一）
过不去的坎——我们为什么会沉浸于负面情绪中（二）
与内心谈判——接纳自己的不完美
被低估的影响——心理暗示的力量
资源的矛盾——如何减少竞争产生的焦虑感
第三部分 反本能之社会洞见——看到看不见的，说清想说的
第一章 外部干扰——有哪些常见的决策陷阱
控制感的陷阱——过度乐观的人更容易“入套”
呈现的画面——为什么我们总被故事说服
决策在瘫痪——选择多，不一定是好事
群体压力——再独立的个体也会受到群体影响
“白色的猴子”——关注独特的事物让我们看不见更多
第二章 自我设限——我们有哪些思维盲区
潜意识的偏心——我们真的比普通人优秀吗
专业的错觉——专业人才存在的思维局限
“就是看你不顺眼”——你反对的，我都要支持
金字塔塔尖之外——成功者背后的无数失败者
要不回来的成本——坚持还是放弃，这是个问题
冲动是魔鬼——失去理智，定受惩罚
第三章 表达的逻辑——让别人知道你到底想说什么
表述的利器——金字塔模式
利器出鞘——如何使用金字塔模式
结论先行——让别人get到你想说的
经验参照——为什么好的演讲者很喜欢举个例子
第四章 一些实战——看到事物的本质
存在的意义——人生是一场时间的旅行
社会圈层——如何进入更高的圈层
“美丽”的骗局——洗脑为什么那么厉害

伪科学的新衣——为什么有人相信星座
偏激的言论——为什么很难看到客观的真相
磨掉的棱角——我们是如何变得平庸的
后记 沉下心来，才能真正学到东西

自序
走出生活舒适区，挑战未来无限可能

生物学家拉马克认为，生物的进化应该包含两个方面：垂直进化（由简单到复杂）和水平进化（多样性的进化）。人类的进化过程也是如此，垂直方向上从简单无序变成复杂和有组织；水平方向上从相似到“人与人之间的差距比人与猪的差距还大”。

一些跟不上进化的本能

在演化的过程中，我们一直在与我们的本能对抗。大多数动物想要生存，就不得不改掉慵懒的本能，让自己跑起来，去躲避天敌或者猎取食物。狼为了更好地生存，相互之间选择合作，让出部分食物，克制自私的本能；人为了更好地生存，制定了文明的规则，克制了厮杀的本能。

然而，生物进化的历史并没有很大程度上改变生存的基本机制。

正如英国神经科学家约翰·休林斯·杰克逊（John Hughlings Jackson）在100多年前就已经意识到的，物种在原有旧脑的基础上形成了精细的新脑系统。而旧脑作为基础则更深刻地影响着我们的日常行为。换句话说，我们的大多偏好和做出的选择更多地源自于我们的生物性。

比如说，男性倾向于选择外表较有吸引力和身材比例感较好的女性做配偶，因为他们的生物性意识认为，这样的女性更有可能繁殖出较为优秀的后代。而女性则倾向于选择高挑和强壮的男性作为配偶，这样才能给她们以足够的安全感，因为这样的男性看上去更能够捕获到猎物和战胜侵略者。

再好的法律，也无法停止所有犯罪；再好的个人，也会犯错。因为人的本能之一就是野蛮，而历史上也有无数次野蛮战胜文明的先例。重力作用让每个物体都掉到地上，而人的本能也是如此，它会让我们走向

一种原始和野蛮，一种下落态的生活。

人为什么更高级

而演化的大方向则有秩序性和反本能的特点。

比如说，及时享乐是生物的本能。动物很少做那些短期内看不到收益的事情，因为动物的本能就是及时享乐，而人类相对于其他动物更为高级，因此人们也愿意为了长远的利益而克制自己享乐的本能。

在尤瓦尔·赫拉利（Yuval Noah Harari）的《人类简史》中也有写道："人类之所以能够实现数万甚至数百万人通力协作，而一些动物只能形成几十或者上百个单位的社群，是因为人类是所有生物中，唯一能够相信'虚构信念'的物种。"

人与动物最大的区别在于能够更好地克制自己的本能，为长远的利益着想。如果一个人不能很好地克制自己的本能，那么他更像是在退化，在水平进化中处于劣势，他也就更容易被这个社会所淘汰。这也是战胜本能的重要性——越是能够克制本能的生物会更高级一些，越是能够克制自己本能的人往往也更优秀些。

尽管在漫长的进化过程中，人类的生物本能起到了相当重要的生存指导作用，但是随着社会环境的变化，缓慢的进化已经跟不上现实的步伐。如果我们再用我们的本能去面对这个变化越来越快速的世界，那么我们可能就会慢慢被淘汰。

因此，要想让自己跟上时代的步伐，那么就需要战胜更多跟不上时代的本能反应，让自己不再用低效的方式去适应和学习；不再让愤怒冲昏头脑；不再被直觉遮蔽双眼。

卓越之路的"本能阻碍"

那么，我们该如何开展一场"反本能"战争，让自己在水平进化中有更多的优势，变得更卓越呢？

在我们的生活中，很多人希望自己能够变得更加美好和优秀一些。比如减少自己的一点小赘肉，让自己看上去更健康，让自己的成绩更好一些，或者希望改变羞怯的性格，让自己敢于去表达。

但事实上，大多数人都没有办法实现自己的愿景，否则也就不会有那么多人对生活有那么多抱怨和不满了。那么，到底是哪些因素影响了

我们走向卓越呢？

1.阻碍我们走向卓越的第一个因素：认知模式的稳定性

俗话说“三岁看八十”，在我们很小的时候，我们的行为模式就已经被外界环境培养起了一个较为基础的模式，作为我们后期认知事物的模板。当我们遇到相似的场景时，我们便会提取以前相应的行为作为反应。

也就是说，当我们面对一个事物时，我们的行为都会经过一个“图式”，而改变的本质则是换一个“图式”。但是这个过程非常困难，因为这个图式已经伴随了我们十几年甚至几十年。而且年龄越大，“图式”印刻越久，改变的难度也越大，所以我们也能理解为什么我们的父辈相对来说比较固执一些。

我们在生活中，常常会听到“首因效应”，我们可能会因为对方给我们一开始留下的好印象而认为对方不错，后期即使对方犯了错误，我们也更倾向于认为这只是偶然。

实际上这也是因为我们的“心理图式”比较难改变的原因。我们会将第一次与对方接触的印象当作我们认识对方的“心理图式”，思考关于对方的问题大多会经过这个图式，也就是倾向于往最开始的印象的方向上去想。

其他方面也是如此，为什么我们对“第一次”的印象都非常深刻呢？因为我们已经将“第一次”所经历的事情当作我们认识这类事物的“心理图式”，当我们遇到相似的事物时，我们会通过这个“图式”去做反应。改变之所以困难，就是因为“图式”的本能很难被改变。

2.阻碍我们走向卓越的第二个因素：急功近利

有些时候，我们让自己变得优秀的办法本身没有问题，但是我们可能在付出的过程中，在看不到想要的结果时，便会选择放弃。

比如说，一些人想要减肥，坚持了三天的运动感觉没有效果，觉得自己的方法有问题，不断调整不断修改，反而让自己疲于变化而消耗更多的能量，不利于我们想要的改变。

记得以前一个朋友告诉我，她上学的时候有段时间非常努力地学习英语，但考试结果总是不理想。后来，她索性将重心放在其他科目上，这个时候她的英语成绩反而突飞猛进。看上去感觉反而是“松懈能够提高

成绩”。

事实真的如此吗？不是的，因为我们的收益都存在滞后性。改变并不会立刻发生，而是需要时间的累积才会出现效果。当自己开始放松的时候，以前的积累反而开始出现了成效，但是这个时候我们以为是我们“玩”的状态带来的。

因为大多数时候我们侧重的思维都是“同时性”，我们看到的事物是以光速传递到我们的视线中，我们的感觉是以光速传递到我们的大脑，以至于我们觉得生活中的大多数事物到被我们感觉到是同步发生的。这就造成了我们思维的“短视偏向”——无法立刻看到成果，我们就会对可行性产生怀疑。

但是，与我们的感官相反，我们的付出往往需要一定的时间才会体现出来，我们称之为“效益滞后性”，这与我们的思维惯性相悖，所以当我们付出不能很快出现我们想要的结果时，我们就会倾向于怀疑和放弃。

因此，很多人没能在正确的路上坚持到成果出现的时候，也与优秀无缘。

3.阻碍我们走向卓越的第三个因素：一直停留在舒适区

足球运动员会被要求用反脚踢球，或者以最快速度跑完全场。但是足球爱好者则没有教练强迫，他们更倾向于用他们喜欢的方式去踢球，他们只是享受这个过程。

后者就是在自己的舒适区去行事，所以他们的球技进步水平也更有限。而足球运动员则是被要求用各种不舒服的方式去踢球，虽然感觉挺折磨人的，但是他们也因此变得更优秀，进步更大。

生活中也是如此。我们更多地会用我们习惯的方式去学习、去工作，但是这很难让我们进步。这就像一道数学题，可以有很多种解法，但是我们一直用自己最熟悉的解法去解题，直到有一天自己的解法行不通了，但是自己并没有在日常的练习中学会其他解法。

所以，我们也不奇怪为什么有的人有十年工作经验但是却还没有成为专家，因为他们并没有积累十年的经验，而是同样的经验用了十年。当遭遇瓶颈时，他们又没有其他特长，于是只能一直停留在自己的层级中。

大多数人不愿意离开舒适区，很大一个原因是因为，离开舒适区往往意味着短期的效能降低。就像左脚踢球的运动员一开始会踢不好一样，用别的方式解数学题会花费更多的时间。

所以，在这个过度注重效率的社会，人们更难有精力去试错。用熟知的方式去完成任务，虽然速度能够更快，可是这并不利于一个人的成长，不利于一个人走向更优秀的水平。

凡此种种，走向卓越的过程充满非常多的阻碍，大多数人的“优秀之路”往往都会以失败告终。

“总有人会赢”

不过，走向优秀的路虽然有很多本能障碍，但是依然有非常多的成功者。他们的经验也可以帮助大家提高自我改变的成功率。

也有一些心理学家通过大量实验，找到影响我们改变并变得更优秀的因素，告诉我们改变的策略。我们的改变历程，更像是现在的自己与过去的自己博弈。我们想要战胜过去的自己，我们需要知道对手的下一步棋。当我们知道过去的自己下一步棋要怎么走时，我们就能根据他的方式预防性修正，达到战胜自我的目的。

绝大多数人缺乏的不是战胜慵懒和胆怯本能的勇气，而是改变的技巧，而这才是走向卓越的关键。

这本书的目的正在于此，它更注重于启发性。一些书告诉大家战胜拖延可以用“番茄工作法”、心理奖惩等方式；大家想要变得会沟通，他们就告诉我们要多去赞美，多尝试。但是他们很少告诉大家，为什么可以这么做，这么做背后的原理是什么。

这就像告诉我们一道数学题怎么做，我们不知道原理，遇到它的“变形”我们可能就会束手无策，更不用说自己去做方法的创新了。

而这本书不仅给出了很多具有实操性的方法，而且尽多地解释一个行为产生的原因和背后的根本。让大家不只局限于这本书的方式，而是可以根据原理去寻找更为适合自己的改变策略。

我也清楚，很多人在互联网时代看的文字大多是文章的类型，它们更短更精悍，虽然能够快速让我们获得很多零碎的知识，但是我们的耐心也在这种状态，即在越来越多偏娱乐和短小的文章阅读过程中，慢慢被消磨。看到有用的东西，很多人不是认真看完，而是收藏起来等有空

再去阅读，但是却很少打开自己的收藏夹。

所以，我希望大家阅读这本书时，能够真正耐下心来，不要像浏览网文那样没有深度地看完。因为只有耐下心来，才能够让自己进步得更快一些。李小龙也说过，“我不怕会一万招的人，我只怕一招练一万次的人”。如果没有深度思考和训练，那么学到的东西也很容易只是“花拳绣腿”。

我们在用手机阅读的时候，并没有全身心地投入，因为手机对我们的“心理唤醒”更多的是社交性和娱乐性。也就是说，即使我们认真地用手机阅读，我们还是带着社交和娱乐的情绪和知觉，这样做不利于获得更为深刻的知识，这种状态的知识吸收效率并不比边吃饭边阅读高。而纸质书的阅读模式相对来说，对大多数人更为高效，因为我们对纸质书的知觉带有更多的学习性。

另外，“干货”始终没有“鸡汤”那么容易让人接受。用一个朋友的话讲就是：“鸡汤”它更像是色情按摩，你哪里舒服它就按哪里；而“干货”它更像正规按摩，你哪里不舒服它就按哪里。

“鸡汤”读起来会爽，也能够“饱腹”。但是它可能并不会让自己更“健康”，让自己变得更美好。而“干货”读起来让人觉得很烧脑，但是它却能够让一个人变得更加完整。

虽然这本书为了实现科普性和体现实用性，在专业性方面有所调整。但是它依然是“干货”类书籍，还是需要花费些精力才能够更好地理解的。我也相信，能够认真看完这本书的人离自己的目标会更近一些。

接下来，让我们在思考和学习中，一起变得更有趣、更优秀吧！

第一部分
反本能之自我提升
——战胜低配的自己

在生活中，我们经常会遇到这种情况：

读书时代，我们总是在寒暑假背着一兜沉甸甸的书籍回家。想象着自己看完一本本宝典之后的提升，心里也总是不由地产生一股自豪感。然而现实总是那么残酷无情——背着多少书回家，往往就原封不动地背多少书回去，能够看个十分之一就已经谢天谢地了。

长大后工作了，腾出了一天的时间，计划好了这一周的任务。但是当最后一天晚上到来的时候，回看自己的计划清单的时候，总是惊奇地发现，自己完成的任务还不到计划清单上面的一小半。

我们一直在成长，人格也日臻成熟，但是有一些习惯却并没有随着我们成长而变好，比如拖延的习惯。拖延的惯性非常大，它带来的短暂愉悦感让我们“根本停不下来”。

当自己意识到明天就是”deadline（最后期限）”时，又通过伤害自己身体的方式去完成迫在眉睫的任务。久而久之，这种行为模式成为我们的倾向，成为我们行为的第一准则——不到最后一刻，坚决不行动。

曾有一个近500人的样本调查显示，大概有75%的人认为自己有一定程度的拖延症，而有将近一半的人认为不知不觉时间就不够用了。而在“占据我们日常生活时间最多的事情是？”这个问题中，有七成人选择了微信。

单纯从这两个小问题就可以大概知道，我们生活中拖延的情况有多么普遍。而手机，尤其是微信的使用对我们一天时间的占用是非常大的。拖延，可以说是每个时代的通病。

每个人或多或少都有拖延的倾向，而拖延的原因则千差万别。

但是，一切的拖延原因都有其背后的心理学、生理学和进化学的解释。那么，拖延的根源到底是什么呢？

接下来，让我们更为全面和透彻地认识拖延。

第一章　根源探索
——事情那么多，我们为什么总想拖延

“知其所以然”才能灵活地克制拖延的本能。凡是客观存在的现象，都有其存在的根源。即使一个行为是负面的，我们在一开始可能也是抱着积极的动机。如果我们不能够看清楚这些根源，那么我们就无法用理性去约束我们的本能，最后只能成为本能的奴隶。

感性VS理性——我们为什么那么不懂得克制自己

柏拉图说过，“人类头脑中有一位理性的御车人，必须驾驭一匹桀骜不驯的马，只有用马鞭抽它，用马刺刺它才能使它就范”。这句话实际上就已经蕴含了人类知觉中理性与感性的关系。

心理学家普遍认为，人类大脑内部始终存在着两个相互关联但又各自独立的运作系统：第一个就是感性面，这个部分的自我属于天性本能，能够对事物产生情绪，知觉痛苦和快乐；另一个是理性面，也叫反思系统，这部分大脑能够进行深思熟虑，观察并且反思行为。

控制我们感性面的大脑区域叫边缘系统。心理学家保罗（Paul D.MacLean）认为，在进化时间上，边缘系统比我们的前脑出现得更早。边缘系统同时也调节我们的本能，它更多的作用是促使人进行自身的生存和物种的延续。

而生存是靠一个二元系统——“战斗和逃跑”来处理和实现的，它并不会从失败中学习，没有感觉和思考的能力——它的功能仅仅是执行。研究也发现，人类的绝大多数行为的产生都是来自这个区域。

而控制我们理性面的大脑区域，我们称之为新大脑皮层（前脑）。它在进化的时间上较边缘系统更短，后者可能有超过几十亿年的进化，而新大脑皮层可能只有几亿年的时间，这也就注定边缘系统的留存部分对人类长期生存的意义更为重大。

但是后者在功能上也非常重要，对动物进入群体生活和在恶劣多变的环境中生存下来都有重要意义。希思兄弟（Chip Heath&Dan Heath）

的《瞬变》一书中，就用一个生动的例子说明了新大脑皮层对我们的重要性：

> 你家的哈士奇不会将粮食储存起来，等冬天来了不方便外出觅食的时候再拿出来，但是你会。你晓得要控制自己短期享乐的欲望。这个时候人类行为的决策，更多是新大脑皮层在起作用。

大脑在进化过程中，并没有像尾巴一样消失，而是在原来大脑的基础上进行构建。这也让大脑中存在了更多的原始本能的成分。不过，这对于人类的生存也是非常有益的。

弗吉尼亚大学的心理学家乔纳森·海特（Jonathan Haidt）的著作《象与骑象人》中将人类的感性面和理性面的关系也做了更为深刻的类比阐述。他将我们的感性面比作大象，而理性面比作骑象人。骑象人懂得分析，更为高瞻远瞩，他会对大象下达行为的命令。但是他对大象的控制能力时高时低，很不稳定。而我们的感性面，也就是大象更为庞大，而且“听不懂人话”，骑象人无法一直对其有很好的控制权。如果大象和骑象人对前进的方向不一致，骑象人对此往往束手无策。

这就是感性面与理性面的矛盾——一个渴望及时享乐，而另一个懂得克制自己。不过，在生活中我们的决策大多都是感性的，带有情绪的。

当然，感性与理性也不是一直矛盾着。很多人喜欢做计划，实际上就是在满足骑象人（理性面），它对计划阶段带来的满足感大于执行阶段。而想要说服大象（感性面），不能用“人话”，它听不懂，这也是我们知道计划很不错但很难去执行的原因。

而想要让自己执行起来，则需要我们感性面的配合。前者负责分析，后者负责执行，当它们方向一致的时候，它们的合作会很完美。

虚假的疲劳——为什么我们总想要放弃

一台连续不断工作的机械，可能因为金属疲劳现象而折断，也可能因为摩擦过度，产生太多的热量而烧坏。人类也是如此，如果一直处于工作的负荷状态，那么我们也可能像机械一样提前报修或者坏掉。为了减少这种问题，我们的大脑一直在保护我们。它会通过各种形式的提醒和行为激发，让自己恢复，或者告诉我们它累了需要休息。而大脑常见的保护机制就是睡眠、遗忘、逃避和不适应反馈。

大脑的机能保护

美国《科学》（Science）杂志在多年前就发布了睡眠与老年痴呆症关系的研究。研究发现，睡眠不足很可能是导致老年痴呆症的因素之一。巴尼斯朱迪亚圣彼得医院的研究人员，以基因培育出有痴呆症的老鼠为对象，研究了它们的β-淀粉样蛋白（β-amyloid protein)水平。老年痴呆症患者脑内往往有这种蛋白沉积。

研究显示，老鼠清醒时β-淀粉样蛋白水平上升，而入睡后下降。戴维·霍兹曼（David Holtzman）博士指出，当研究人员干扰老鼠睡眠时，情况会变得更糟。

也就是说，睡眠被剥夺，不利于大脑中β-淀粉样蛋白的排泄，它们会慢慢在大脑中积累。而想要分解或者排泄β-淀粉样蛋白，就需要消耗更多的能量。

在这种状态下，我们难以很好地调动自身的机能，我们的工作效率会大大降低，处于一种困倦的模式，表现出迟钝和打不起精神的状态。这就像电脑后台碎片文件越来越多时，电脑的运行被占用一样，这时，处理我们想要运行的程序的速度就会越来越慢。

而如果长期处于这种状态，我们的大脑就会提前“钝化”——患上大脑疾病，这就像电脑经常出现死机和文件丢失一样。

大脑是一个占据身体重量大约2%的器官，但它却需要消耗身体约20%的血氧和25%的葡萄糖。当大脑感知到身体的能量下降太快时，它会通过各种方式来增加自己的能量并减少自己的负荷，同时限制其他身体部位的能量消耗水平。

比如在缺氧的时候，通过打哈欠的方式，让大脑短时间内获得足够的氧气。另一方面，则是限制我们的工作强度，当我们长期处于较高的压力和工作强度中时，大脑会通过各种方式让我们发现自己处于一种怎样的状态。

虚假疲劳感

如果你经常长跑，可能会有这样的经历：你觉得跑得很累，再跑下去快吃不消了。并且脑海里不断地回响着“我跑不动了”的声音，但是一想到离自己定的里程还有点距离，就决定让自己咬咬牙坚持，于是继续跑了许久。不知不觉中，你发现自己没那么累了，而且不知不觉竟然坚持到了终点。

为什么会出现这种现象呢？答案依然在于大脑对自身的保护。生理学家将我们运动中第一次感到的疲劳感称为“虚假疲劳感”(false fatigue).

开普敦大学运动科学教授蒂莫西·诺克斯（Timothy Noakes）认为，运动过程中第一次感到疲劳往往不是因为肌肉无法继续工作了，而是大脑过度保护的监控系统发挥了作用。

大脑为了让身体减少能量消耗，往往倾向于让我们选择低能耗的途径去工作或学习。一旦我们要做的事情不是我们习惯的和熟悉的，那么大脑就会将这种行为归类为高能耗行为，进而限制我们的高能耗行为。

这与达尔文所说的头脑进化原则相似——照顾生存是头脑的主要任务，只要是对生存有所威胁，它就会做出强烈反应。

尤其是当我们遇到非生物性需求的耗能行为时，我们的大脑潜意识会告诉自己不要去做。这种反馈在不发达的原始社会有着非常重要的意义。因为在复杂多变的原始环境中，消耗太多的能量不利于自己接下来的捕食和逃跑。

没有足够的能量不能捕获到食物并逃脱天敌伤害，也会在自然选择中被淘汰，而剩下的也就养成了“偷懒”的天性，所以在我们的生活中，也不难看到很多动物吃饱就睡，睡饱就吃。对于人类来说，到今天大脑还存有非常多的这种进化遗留。

我们在接触新事物的时候，在初期往往比较容易退缩。因为在理解新事物的时候，我们往往需要消耗很大的认知资源，这种不熟悉的感觉会让我们的大脑把这种陌生的事物归类为让我们“疲劳”的东西，进而让自己退却。所以，坚持做一件让自己进步、但是不容易做到的事情，往往令人非常头疼。

坚持就是胜利

俗话说“万事开头难”，一个原因就在于此。我们做一件事最容易放弃的阶段是在刚接触的时候，我们会感到各种不适，非常想要放弃。实际上，这就是大脑的过度保护机制在起作用，它努力让我们走“低能耗路线”，诱导我们去享乐，希望我们放弃，不要消耗太多能量。但实际上，这种对新事物初始接触产生的虚假疲劳感，往往在大脑的承受范围之内。

就像我们在运动过程中，大脑感受到了不断升高的心跳速度和快速

减少的能量供应，它会努力告诉我们自己累了，需要休息。而第一次这样的信息反馈，往往也在我们能够承受的范围内，它并不是我们肌肉不能工作了的表现，而只是一种情绪和感觉。

这个时候决定我们能否坚持下去的一个重要因素就是我们对自己能力的认知。如果我们不够自信，那么我们就会很容易放弃，而如果感觉自己有能力继续坚持，那么我们就能够在坚持过程中，慢慢消除虚假疲劳感，进而让自己坚持到底。

当我们有一项学习或者工作任务的时候，这种虚假疲劳感会在我们工作和学习的时候成为我们学习的障碍，进而造成我们的拖延。人脑的构建保留着很多的原始成分，这也注定了坚持不懈是一件很“奢侈”的事情。

享乐的大脑——为什么我们总想玩手机

从生物学的角度看，享乐是我们的本能。无论是食物还是性，都会给我们带来愉悦感。古希腊哲学家伊壁鸠鲁的伦理观也认为，快乐是生活的目的，是上天的最大善意。他也认为在符合道德和法律规章等的前提下，追求享乐是一件无可厚非的事情。

享乐是我们的生物本能，就像吃饭睡觉一样，不可或缺。当我们还是原始人时，能够引起我们快感和愉悦情绪的主要是性和食物。如果这两种本能不能给人们带去快感，那么人们就不会去做，那么其结局不是饿死，也会因为不热衷交配而使后代消亡。

“烂尾”的大脑

我们大脑的演化，在一开始并没有欲望自控的那部分。心理学家盖瑞·马库斯（Gary Marcus）在他的著作《异机种系统：思维的偶然进化》中提到，当脑中形成新的结构时，为了保持我们直立行走和跑动的功能，旧的大脑结构并不会消失。

这种“边建边用”的策略使大脑变成了一个略微有点儿矛盾的场所，甚至略微有点儿“烂尾楼”的感觉。这也一定程度上造成了一些大脑的“内部不协调”，甚至引起一些大脑疾病。

当我们还是单细胞动物时，我们一切行为的激发，只是机械性地满足机体本身的需求，这都是不用脑子思考就能够进行的。即使后来，我们成了多细胞动物，和较为高级的动物类型，也进化出了简单的大脑组

织，可我们仍然没有进化出完整的自我控制的那部分大脑组织。

在进化过程中，我们大脑的这些区域并没有像猴子的尾巴一样消失，而是在原来的结构基础上进行了适当的更新和其他区域的构建。

直到现在，控制我们行为的大脑成分依然是主要充满生物本能的那部分，是处于大脑深处的那个区域，我们称之为爬虫脑（潜意识系统）。

然而这个大脑区域并没有多少思考能力，只能对信息进行极为简单粗暴的加工。看到草在动，它立刻想到的是“狮子来了”；看到黑影，想到的也是潜在的危险，进而提高我们的警觉。

它也不懂如何从失败中吸取教训，只会机械地执行能够使机体最节能最安全的生存方式。饿了它就会发出“找食物”的信号，遇到危险它就发出“逃跑”的信号，绝不停留。

而被新构建出来的两个区域——边缘系统和新大脑皮层，在对人类行为的控制上可能只有几亿年，而爬虫脑对生物行为的控制甚至可以追溯到生命出现的那一刻。

爬虫脑在进化的时间上远长于新大脑皮层，它们在保证我们生存上一直很成功，因此我们对爬虫脑的依赖更为根深蒂固。这也是为什么，经科学验证，我们的行为决策大多数都源于大脑的爬虫脑区域。

爬虫脑的决策大多极度趋利避害。当我们在工作的时候，它会一直诱导我们拿起手机聊天，打开电脑游戏，或者跟朋友外出游玩。因为它就是希望我们能够保存更多的能量并且不断去寻找食物和交配。

尤其是当我们遇到一点小坎坷的时候，它对我们的刺激会更加强烈，因为任何的挫败在爬虫脑那里都会被归类为潜在的威胁，进而引起“逃避”的应激反应。如果没有新大脑皮层对我们的控制，那么我们会直接向爬虫脑妥协。

而这就会造成我们的拖延，在执行过程中一旦遇到小的困难，我们的爬虫脑就会跳出来并提供各种享乐的选择，让自己避开那些让我们觉得劳累的事物。

所以，当自己感到无所事事的时候，我们的爬虫脑不会自觉地选择学习和工作。如果我们的新大脑皮层不够强大，那么我们不用多久就会对我们的爬虫脑“俯首称臣”，进入享乐模式。

延迟享乐

我很喜欢《堂吉诃德》里的一句话："弓不可能永远弯曲，如果没有合法的娱乐，人性将难以生存。"但是如果本身是有所追求，并不是那种安于平淡的人，过度追求享乐，则很容易让一个人走向平庸。

而一个懂得思量更长远未来的人，往往能够取得更大的成就。也有心理学实验证明，一个懂得延迟享乐的人，更可能有较大的成就。

美国斯坦福大学心理学家华特·米歇尔（Walter Mischel）曾针对4岁幼童进行了一项"延迟享乐"（delayed gratification）的实验。

实验方式为每次找1位幼童进入一个房间，让他们坐在桌边，研究人员在桌上放1颗棉花糖，并且告诉小孩，他要离开几分钟，在他回来以前，如果他能不吃掉桌上的棉花糖，那么等他回来之后，就能够得到2颗棉花糖。

结果，大概有2/3的孩子不能够延迟享乐，在实验员回来之前吃掉了棉花糖，另外1/3的孩子则抵制住了诱惑，等到了实验员回来，并且获得了约定的两个棉花糖。

可能有人不禁要问，谁先吃了棉花糖很重要吗？答案是：是的。10年之后，当华特·米歇尔再次联系这些孩子的父母并且咨询孩子们的状况时，发现当初愿意等到研究人员回来的那群小孩，长大后比较能够自我激励，拥有更强的抗挫能力。而那些马上就吃掉棉花糖的孩子，则更容易分心，缺乏动力，做事的规划性也较差。

从进化的角度看，大脑对享乐的需求非常高。因为较为原始的享乐都是关系种族发展和生存的类型，无论是食物，性还是厮杀，如果对这些都无法感受到愉悦感，那么他们就会慢慢因为不吃东西而饿死，不接受性而绝种，并最终被淘汰。而那些追求享乐的个体，则有更大的生存概率。

另外，在成万上亿年前，自然界往往没有足够的食物，生活条件更为恶劣，更没有发达的医疗技术，这也就造成了我们的祖先寿命较短。而且经常处于复杂多变、朝不保夕的生活条件下，也许早上还在吃着刚捕获到的野鹿，晚上就成为狮子的盘中餐。

诸此种种的危险和落后，使我们的祖先养成了对危险极度规避、同时尽早享乐的行为模式，尽多地进食，尽多地繁殖就是他们基因存活下来的最优路径。

经过亿万年的进化，这种行为模式也早已变成了我们的本能，印刻成为基因的一部分。并且，享乐的类型随着社会的发展开始泛化，不再局限于食物、性和攻击。但是我们的潜意识大脑不能进行细加工，凡是能够引起我们快感的，它依然会将那些行为笼统地归类为生存必需行为。

当我们看着满桌子未处理的文件时，我们大脑的第一个反应往往是抗拒。如果没有足够的压力，比如说上级的督促和截止日期的到来，让我们感到紧迫，我们还是会选择先玩会手机压压惊的。毕竟，享乐和吃饭睡觉一样，是一种非常重要的生物性需求。

社会的螺丝钉——为什么做事做久了会没精神

你能想象自己24小时处于一种亢奋状态吗？就像我们无法一直保持心跳120次/分钟一样，我们也很难一直保持对一件事情的持续亢奋。

人的驱动力来源

一次偶然的情况下，一个叫作詹姆斯·奥尔兹（James Olds）的社会心理学家不小心错误地将刺激大脑的电极植入到了小白鼠大脑中未被开发的区域，结果却发现，小白鼠在受到电击的时候，不仅没有逃离被电击的位置，到处乱窜，而且还非常乖巧地待在原地，貌似在等待下一次电击。

事实证明，小白鼠确实非常享受这样的“虐待式”电击，他们植入电极的大脑区域被称为“快感中心”（也就是后来的“多巴胺系统”）。它能够释放出一种叫作多巴胺的神经递质，让动物产生继续这种行为的动力。

奥尔兹也证明，如果有可能的话，小白鼠会自己寻求虐待，哦不，刺激。实验人员设置了一个杠杆，当杠杆被按压的时候，小白鼠的快感中心就会感受到电击。小白鼠一旦发现杠杆的作用，就会开启“自虐模式”，它们会不停地按压杠杆，直到筋疲力尽，甚至死去。即使你在小白鼠的旁边放置食物，它们也不会离开让自己受虐的杠杆半步。

这就是动物长期处于亢奋的后果——提前衰亡。一个持续亢奋的人就像一个心跳24小时处于120次/分钟的运动员，他注定无法长久生存，也会在自然选择中被淘汰。在长期的进化中，我们的大脑和身体系统也已经进化得更为完善，形成了一套较好规避这种情况发生的机制。

感觉适应的过程

我们的体内除了兴奋类递质和激素，也含有大量的抑制性递质和激素，两种递质和激素基本处于一种动态平衡的状态。这也就保证了我们能够在大部分情况下处于一种平稳的状态。但是这也注定了在大多数情况下，我们很容易对一件事情感到疲累，容易半途而废和拖延。

生物体对其自身的保护还体现在设定了“动作电位”的刺激阈值。触发神经元发送信息需要一个阈值，这个阈值会帮助我们过滤非常多的“小刺激”，也让我们避免了非常多的没有必要的刺激和动作。

人类的绝大多数能量的去处不是支持我们的运动和思考，而是消耗了将近三分之一到三分之二的能量去维持身体神经系统的静息电位。所以，想要静静地做个美男子还是很有难度的，那可是一件非常耗能的事情。

而且，如果我们对同一个神经元持续加以同样的刺激，那么这个神经元的动作电位将会慢慢降低，甚至降至静息电位的水平，也就是不再有任何反应。这样的话，我们就不会因为持续应激而让机体消耗更多的能量和产生过多的不适应感。

我们称这种感知过程为“感觉适应”，它指的是，由于持续暴露在同一刺激下，感觉神经反应性下降的过程。我们习惯于一种刺激即感觉适应，它意味着大脑对刺激的敏感性降低。就像刚走进电影院，我们会闻到爆米花的味道一样，过了几分钟之后，我们就会慢慢察觉不出这个味道了。

除此之外，我们在学习过程中反复接触到相同的视觉刺激时，也会产生类似的生理过程。虽然视觉系统的神经元会持续做出反应，但是强度会伴随着重复次数的增多而降低，这种现象叫作“重复抑制”。数据上大致显示，对于重复出现的物体，神经的激活水平会线性下降，6到8次的重复可以让神经元的激活水平降低50%。

同样的，当我们一直接触相同的事物的时候，并且产生了感觉适应，那我们的大脑对信息的加工会本能地自动跳过这个过程，甚至加以排斥和抑制，慢慢地让我们对它不再产生兴趣和打不起精神。我们对一件事物最感兴趣的时候是在刚接触的时候，当刺激消退后，我们就很可能对其感到厌倦。我们称这种现象为“内卷化效应”。

所以也会有一些人可能晚上一腔热情做下各种明天要改变的豪情壮

言，但第二天早上起床时往往拖延症上身。因为他们已经习惯了这个过程——在一开始兴奋，慢慢麻木。以至于有时候会问自己："我有说过要改变吗？"

不走陌生路——为什么改变总是那么困难

人类大脑的有意识的决策系统非常复杂，而决策路径相对较为固定。一般的路径大致可以总结为：

场景信息的吸收→情绪加工→记忆/经验抽取→认知思考→决策→行为

当信息刺激达到我们的感官阈值时，信息会通过我们身体的感官系统进入到我们的大脑，一般是到"爬虫脑"的丘脑组织，将信号"翻译"成大脑能够解读的语言。再提取边缘系统的海马体中的经验信息，形成一定的场景记忆，这个时候已经有较为模糊的信息思考加工可以做出应激。

但是更为精细的加工，需要通过我们理性的新大脑皮层进行认知思考，并且结合我们曾经的经历和知识，判断这种场景或者相似场景我们以前的选择。几乎同时，在大脑杏仁体产生一定的应激情绪，通过经验和记忆，做出我们当下认为的最优解，再将信息传达到小脑和"大脑警卫"网状结构采取应激行为。

当然，动物产生应激行为，不用新大脑皮层也能够完成。而不经过新大脑皮层就能够产生的行为，我们更多地称之为无意识行为。生理学家曾尝试切除小鼠的大脑皮层，结果发现小鼠依然能够进行情绪的学习和行为的反应。这也在一定程度上佐证了弗洛伊德认为的潜意识行为的存在。

这个较为固定的行为反应路径并不像大马路一样畅通，它的复杂程度可能堪比森林里面错综复杂的各种野路。大脑皮层区域本身就是150亿到230亿个神经元和数量巨大的神经胶质组成的。

这条决策路径在经过大脑每一个特定区域时，就会经过一次新的加工。而且也会面临各种选择，就像走到一个拥有成千上万条路径的交叉口，里面很多是已经被消化掉的"死路"，也有很多通向同一个区域。

任何一个环节的缺失，都会使一个有意识的行为很难产生。而在我们选择是否拖延的决策时，其中最重要的是我们对一个事物的认知和记忆/经验抽取。

简单粗暴的潜意识大脑

如果我们对一件事物的认知是正面的，是喜好的，那么我们会因为这样的认知，在记忆/经验的抽取中会产生积极的情绪。我们在面对这一事物的时候能够更为持久和有效率。

因为控制我们大多数行为发生的是我们的潜意识系统，可是它的思维能力又极为有限，无法进行精密的加工。潜意识系统会把所有能够让我们产生愉悦感的事情都近似等同于“交配和进食”，认定是享乐的事情都会有保护和传承基因，所以会不断地给我们提供动力。

当我们对一件事物抱以积极的态度时，那么它就会在很大程度上激活我们大脑的“多巴胺系统”（dopamine system），产生足够的兴奋递质，同时减少相应的一些抑制性递质，让自己持续获得愉悦感和动力，进而支撑自己的行为。

“多巴胺系统”中的尾状核（caudate nucleus）可以说是动物行为的“方向盘”，它决定着我们行为的方向。我们经常看到一些科学家没日没夜地思考，实际上就是因为他们对科研的认知极为正面，正在享受思考的愉悦感。虽然他们是在进行科研和学习，但是潜意识系统还是会认为他在交配或者进食，不断给他动力。

但是，让一个对科学毫无兴趣的人去琢磨，他肯定会感到异常折磨，因为他的潜意识系统认为他在遭受危险。所以，也不要奇怪为什么有的人能够坚持几天不睡觉地玩乐，看书却不到3分钟就困得不要不要的。

大脑喜欢清晰的选择

另一方面，“记忆/经验抽取”这个过程对我们决策的影响也非常大，以至于哲人也说“我们只能想到我们知道的东西”。如果有一个选择在我们的记忆中非常模糊，那么，我们很可能倾向于选择那个清晰和简单的。

而这些清晰而简单的选择，大多是潜意识大脑系统提供给我们的享乐型选择，因为进食存活和产生后代是基因的第一宗旨，而能够让我们感到快乐的行为，潜意识系统都近似等同。

也就是说，如果我们没有足够清晰的指令或者目标，我们很容易选择享乐，而放弃该坚持但是比较烧脑的那些选项。

一个清晰整体的记忆需要依赖大量的神经元，它们之间通过神经纤维相互关联，形成一片片的记忆网络。在我们身边，可能听过一些名人告诉我们哪本小说改变了自己的价值观，但是从来没有听过他们说看了哪些鸡汤改变了自己的价值观。

实际上，这是因为小说通过大量相似的内容加深了我们对同一个观点的看法，慢慢构建成一个能够激活记忆网络的整体。而鸡汤往往过于零碎，难以成为长期的、关联的记忆，也难以对我们的价值体系产生影响。

这里我想表达的意思大概是：你可能看完一篇鸡汤，觉得这篇鸡汤里面“念念不忘，必有回响”的观点很是赞同，顿时心血来潮想要发愤图强。

但是你在选择是否继续埋头学习或者工作的时候，这个观点可能早已经被你抛到九霄云外，因为缺乏深度和关联的基因很难被提取到。这个时候你还是非常有可能拿起手机跟朋友聊天，或者打开电脑游戏。

而如果想要改变这种让自己拖延的决策，那么就需要我们对一种有效信念拥有足够的记忆强度，保证这个念想的鲜活性和清晰性，当我们面临哈姆雷特式难题“To be or not to be?”时，我们才更可能坚持一件很困难、但是却会让自己进步的事情。

第二章　对症下药
——当拖延发生时，我们可以怎么做

据我们的样本调查发现，很多人拖延只是因为习惯，是因为动力缺失，并且在决策中得到长期强化的一种行为模式。经济学家道格拉斯·诺斯（Douglass C.North）认为我们在行为过程中受益后，会不自觉地进行强化，并让自己不能轻易走出去。也就是会对曾经受益的行为路径产生依赖，而想要改变会变得十分困难。

改变很简单——从简单开始的蝴蝶效应

生物在行为过程中，非常依赖经验，它们更倾向于选择过的行为和事物。生物学家做过一个实验，在喂养老鼠时混进新的食物，小老鼠也会主动剔除新食物，即使很饿，他们也只会进行非常少量的尝试。这种对新事物的适当警惕对生物的生存有重要意义。

习惯是有惯性的，之前也提到了，记忆和经验的抽取是我们行为决策中重要的一环。而习惯本身是一种动作记忆和体验，它是我们储存记忆最为深刻和牢固的方式之一。

在很大程度上，习惯往往也结合了我们大脑的奖惩和趋避系统，并且已经在生活中无数次被证实大脑中这一路径的可行性。当我们想要改变拖延的时候，我们往往需要战胜的是一个结合了大脑奖惩和趋避的行为机制，这也是一件难度非常大的事情。

所以在生活中，如果没有科学方法的指导和足够强大的动力支持，绝大多数人改变自己是非常容易失败的。这是人的动物性决定的。当然，习惯始终是一种习得性行为，它只是我们决策过程中的大概率选择，但不会是100%。

那么，怎样才能更为有效地改掉拖延的习惯呢？

从简单开始

从简单开始就是较为科学的办法之一。当我们在做一件事情的时候，我们最好从简单的部分开始。之前说过，我们大脑在接受新鲜和陌

生的刺激时，为了减少自身的耗能，更好地保存自己的能量，会自发地进行耗能等级的归类，并在潜意识中告诉自己去逃避，不要让自己太累。

提出“舒适区”概念的发展心理学家阿拉斯代尔·怀特（Alasdair White）也认为，一个人如果一直停留在自己熟悉和舒适的区域，那么人们很难取得长足的发展。但是仓促地跳出舒适区，人们会感到非常多的不适应。最后很容易被“打回原形”，并且信心和动力会发生耗损。

这也是在长期进化中的遗迹。假设我们在充满危险的原始丛林中，当我们因为做非生物性需求的事情，而消耗了身体一半的能量时，如果突然从草丛中跳出一只狮子，我们就会没有体力逃脱。过度消耗能量在那种朝不保夕的生存条件下，意味着更大的竞争劣势。所以，大脑对能量的管控非常严格。

做一件事情从简单的开始，实际上是在降低一个行为的门槛，也是在减少这个保护机制的唤醒程度。阿拉斯代尔也认为，真正的成长大多发生在舒适区的边缘。当自己适应这种较为缓和的变化的时候，也能够更为有效并且持久地发生改变。

这就是我们对行为改变的一种适应过程。就像突变的天气会让一些动物灭绝一样，如果变化过程较为缓和，那么动物也可能会对这种缓和的变化过程产生适应，并与环境协同进化。

而在我们的生活中，也有一些为了避免激发我们保护机制的商业行为。比如说，我们所知道的一些打车软件为了改变顾客的行为习惯，它们通过各种“免费打车”的活动，降低顾客线上约车的门槛，让顾客更愿意改变自己以前的那种线下叫车的习惯。

等到顾客改变了这种习惯后，他们就开始降低鼓励使用的力度。而这个时候，顾客们也已经基本改变了原来的行为习惯，这个时候即使没有鼓励，他们也还是很容易继续使用这个软件。

同样的，我们行为的改变，也可以采用这种较为简单有效的办法。当我们要做一件复杂的事情的时候，我们要尽可能降低改变这个行为的门槛，从简单的那个部分开始。

一个人可能感觉自己非常颓废，然后给自己规划了一个满满的日程计划，可是没有坚持几天就受不了了。实际上就是因为他没有遵循较为科学的办法，跳离自己的“舒适区”太远了，也没有循序渐进，让自己的

身体适应这种突然的变化，所以才会造成失败。

较好的做法是慢慢增加自己的任务量，第一天设置较少的任务量。发现自己能够完成，并且身体上没有感觉到较为强烈的不适应，之后再进行工作量的增加。这样的话，我们就能够更好地适应我们需要的变化，进而让自己的改变更为持久有效。

有难度的行为不利于改变

当然，对应做事情从简单开始的另一种行为模式是“斯金纳行为模式”，一些人认为从最难的那部分开始也能够减少拖延。那么，到底哪一种行为模式更好呢？

生物学上有一个概念，叫作“驯化”，指的是让一种能够分解各种有机物的细菌变成专属高效地分解一种有机物。但是，这个过程并不是直接强迫微生物分解我们想要训练分解的有机物，而是通过降低其他营养成分的含量，同时逐步提高需要分解的那种有机物的含量，来慢慢实现。

因为直接加入想要让细菌分解的有机物而不添加其他成分，细菌会产生不适应而死去。但是通过逐级进行，可以大幅提高细菌的存活率和有效分解率，更快培养出专属细菌。从简单开始也更符合人的生物特性。

就像细菌的驯化过程一般，从最难的那部分开始进行一件事往往不适合大多数人，斯金纳行为模式也存在一定的后遗症。它通过短期内的大量投入完成少部分的工作反而会造成后期对简易工作的拖延。它更适合那些只需要短期投入的工作，但是不适合我们对一种良好习惯的培养。

总之，身体对改变需要一个适应期，如果这个改变过大或者过于激烈，身体受不了，那么很容易造成“三天打鱼两天晒网”的无效重复。

倘若要让改变更长期，从简单开始能够让我们对环境产生更好的生理适应，从而避免引发大脑的保护机制。这样，拖延的习惯也就更容易战胜了。

给个进度条——看得见的进步，让改变更有效

如果大家认真观察，就会发现很多网络游戏都有升级模式，而且经

常是通过非常显眼、可以量化的进度条，让我们看到我们再升一级还需要多少经验值或者杀敌数等。那么，网络游戏为什么这么设置呢？

实际上，这种设定非常符合我们的心理需求——对确定性的追求。

不确定性带来的应激

就像之前说过的，我们的祖先看到草丛在动，他们无法得知里面是什么的时候，他们会产生很强的心理应激，来防范随时可能跳出来的狮子。我们对不确定性的厌恶是天生的。

也就是说，当我们面对不确定的环境时，我们敏感的杏仁体会被激活，杏仁体将应激信号传送到下丘脑，生理上则会随之释放压力类的激素皮质醇。

皮质醇的功能具有两面性。较低水平的皮质醇对我们身体的免疫有促进作用，但是较高的浓度会让血液从皮肤表皮流走，减少搏斗过程中受伤失血过多，所以一些人也很容易出现脸色苍白等生理反应。同时，高浓度皮质醇会让血液中的盐分和糖分上升到更高的水平，高盐分可以提高血液的凝结能力，高糖分可以促进新陈代谢。

但是高皮质醇水平状态的维持伴随着高耗能。我们处于这种应激状态对生理和心理的损耗非常大，这个时候我们非常容易为了逃避压力而选择享乐，尤其是对食物的需求，这时迫切需要补充能量。这也是人们不喜欢充满不确定性因素的环境的原因。

心理学家特韦尔斯基（Amos Tversky）和卡尼曼（Daniel Kahneman）曾经做过一个决策实验。让被试者在以下的问题中进行倾向性选择。

选项A：肯定会获得240美元

选项B:25%的概率会获得1000美元，75%的概率什么也得不到

虽然以上两个选项在获得奖励的加权值上是相同的，都是240美元。但是实验发现，大多数人都更倾向于进行风险规避，有84%的被试者选择了A选项，以追求确定的240美元。

对大多数人来说，“二鸟在林”确实不如“一鸟在手”。而这个实验也说明，我们在处理信息时，对风险有一定程度的厌恶，我们倾向于追求一种确定性，尤其是完成一个行为的时间长度越长的时候，这种倾向就越明显。

如果游戏设定依然是升级模式，但是却没有告诉你一个明确的升级进度，让你不知道自己还要多久才能够升级。那么伴随着玩游戏升级难度越来越大，往往会让很多人失去耐心，进而放弃。

而“无量化”模式正是游戏升级模式最开始采用的方式，但是后来，大多数游戏都慢慢开发成进度模式，在升级进度下面告诉你升级还需要多少付出。因为大量数据显示，“看得见”的成就能够让玩家玩得更久。

同样，如果我们想要让自己更具有行动力，也可以将这种“游戏模式”迁移到我们的生活工作中。通过让自己看到计划的完成度，增加确定性，从而让自己更有信心坚持，也能够让自己减少拖延。

一些工具型的手机应用也开始利用这个心理学研究来提高我们的学习效率。很多单词的背诵平台都已经采用了这种可量化的方式。通过记录用户的成就（闯关、升级），并且让用户更能看到自己的成就（每天完成了多少个），进而获得更多学习的愉悦感，也增加自身平台的用户黏性。

行动触发扳机

当然，关于“可量化，具体性的计划”方面的研究也有心理学家做过相关的实验。

彼得·戈尔韦策（Peter Gollwitzer）和他的同事发现，“行动触发扳机”能够有效激发人们采取行动。而这里的“行动触发扳机”指的就是具有确定性和可量化的计划。

在一项研究中，他们告诉他的学生如果上交一份描述自己圣诞夜活动的文章，就可以获得额外的加分。不过条件是：文章必须在12月26号当天提交才能够获得加分。

大多数大学生都表示有意愿去撰写并且呈交文章，但是最终只有33%的人如期完成任务。该研究还有另外一批大学生也知悉以上要求，但是还要设定一个具体性、可量化的计划：学生必须规划好自己写该文章的具体时间和具体地点（比如，圣诞节早上9:00我会到图书馆二楼写这篇文章）。结果，如期交出报告的比例高达75%。

戈尔韦策的相关研究显示，当我们所面临的环境更加复杂、情景越加不确定时，这种“行动触发扳机”的效果会更好，因为这些场景需要消耗我们更多的能量，带给我们的压力更大，我们也更容易受到压力作用

而妥协。

一项研究分析了“行动触发扳机”对“简单”和“困难”目标达成状况的影响，结果发现：当目标比较简单的时候，“行动触发扳机”将成功率从78%提高到84%，而当目标是困难等级时，一个可量化的目标可以将成功率从22%提升至62%。

这也充分证明了，一个“可量化、具体性的计划”可以带来多大的效能。当我们设定了任务的进行时间和进行地点时，就会多一股推动自己的“承诺型力量”，进而规避了很多诱惑、坏习惯和其他琐事的影响。

所以，如果想要有效地减少自己的拖延，一个简单的办法就是在制订计划的时候，多给自己一些具体性的要求和可量化的进度。这么一个简单的调整就可以大幅度提高自己的效率。至于如何才算一个好的“可量化计划”，后面会有所提及。

有效重复——让新习惯替代坏习惯

> “当你每次产生一个想法时，带有这个想法的神经通路中的生化电磁阻力就会减少一些，就像在丛林里清出一条小路一样。一开始非常费劲，但是随着你经过这条路的次数的增加，这条路也会开辟得越来越彻底，你所遇到的阻力也会慢慢变小。到最后，这条小路会变得平坦而宽阔。”

上面这句话来自东尼·赞博（Tony Buzan）和巴利·赞博（Barry Buzan）的畅销著作《思维导图》。而这句话也基本阐释了重复对我们战胜拖延的影响——让我们更节省认知资源和生理能量。

经过足够的科学验证，我们可以大致知道，大脑在运行过程中，基本遵循以下三个原则：

1.在旧的神经结构建立新的联结。

2.形成功能高度专门化的区域，以辨别信息中的不同模式。

3.学会从这些区域自动提取信息。

而这三个原则决定了大脑具有高度的可塑性和反应的选择性。当我们长期进行一种行为的时候，实际上就是在构建新的联结。当这种联结反应足够多时，大脑会慢慢形成一个专门处理这个行为的“绿色通道”。当自己面临相似的场景时，大脑会对这种行为进行优先选择，并进一步形成自动化反应。

这就像我们小的时候可能会隔三岔五不刷牙，因为觉得它很麻烦，无所谓。但是长大后，我们对刷牙并没有多少排斥，甚至许多人一天不

刷牙就感觉不怎么舒服。

实际上，这就是因为刷牙这个行为已经在长期的重复过程中形成了自动化反应，我们起床后可能忘记吃早餐，但是很难忘记刷牙。

围棋AI机器人Alpha Go通过程序的设定，可以判断出让自己获得51%的获胜盘面的走法和选择。同样，我们的大脑在做选择时也遵循一定的“程序”。当我们不断重复一个行为时，会加大这个行为的选择权重，从而在下一次面临选择的时候，在这个行为上有更多的偏向。

人类大脑认知功能由神经元组成的网络协同完成，每一个单一神经元并不单独承受独立任务。如果神经元网络不断处理相同的输入刺激，此神经元网络内的工作分工会越来越精细化，专门化。

随着效率的提高，一部分神经细胞就不再参与到信息处理过程中，这样大脑就达到了节省认知资源和生理能量的目的。而一旦一个行为让大脑感受到“节能”，那么它就会在众多的选择中获得优先权。

对于没有当众演讲经验的人来说，他们面对台下满满的人时会紧张，这个时候大脑会释放一种会让自己脸红且心跳加速的类激素（皮质醇）。

但是对于那些上台经验丰富的人来说，他们大脑分泌的皮质醇含量较低。相反，很多久经讲台的人的大脑会释放更多的多巴胺，也就是他们已经对这种场景产生了期待，并且享受这个过程。

同样，当我们第一次面临两难选择的时候，我们的大脑也会分泌压力激素皮质醇，但是随着我们对这个选择尝试次数的增加，可能不一定会释放愉悦因子，但是至少可以让我们在选择的时候不会有太多的压力，从而消耗过多的认知资源和生理能量。

但是，重复也要讲究效益，并不是说，短时间内大量重复就能够让自己有明显的改变。这不仅事倍功半，很累人，而且会打击人们想要改变的信心和动力。习惯的形成最主要的特点是稳定性，细水长流式的改变会更有效、更持久。

正如张爱玲所说“忘记一个人最好的方式是爱上另一个人”。同样，想要改掉一个坏习惯最好的方式是用另一个习惯来填补它。想要改变拖延这个习惯，则需要我们开辟出一条新的行为路径去替代。而这条路径的开拓，需要我们不断地重复。

很少人会因为“吸烟有害健康”的警示语而戒烟，因为这种建议并没有给人们别的行为模式去代替吸烟。而那些能真正戒烟的人往往是从抽电子烟开始而慢慢控制下来。这个方式的原理也是如此——一个行为的改变最好有另一个替代行为。

当这条行为路径的加权数大于拖延的路径加权数时，我们就会更倾向于新的行为路径。

心理奖惩——让改变像玩游戏一样有趣

我上学的时候非常喜欢去图书馆学习。一开始的时候，我经常喜欢挑选那些没有人能够看得到我的地方，远离喧嚣，安安静静地学习。

但是后来我发现了一个问题，就是自己看书看不到一会儿就会走神得非常厉害，而且总是回不过神来，于是，“愉快的”一天就这么过去了，而我依然脑袋空空，毫无收获。

社会助长

后来，我在戴维·迈尔斯（David G.Myers）的《社会心理学》中看到一个概念——社会助长作用。社会助长作用讲的是，当我们在做自己擅长或者不需要高技术要求的事情时，我们会因为身边有其他人而使效率得到提升。

社会学家特里普利特（Triplett）通过对自行车手的成绩进行观察发现，自行车手在一起比赛的时候，他们的成绩要比单独和时间赛跑时的成绩好得多。

在他的另一个实验中，他要求儿童以最快的速度在渔用卷线上绕线，结果发现，当儿童在一起做这件事情时，他们的速度都比单独完成时快得多。

而读书相对来说，并不需要很高的技术要求，基本不用极为精密的“操作”，所以我后来也根据这个心理学效应进行位置调整，选在那些周围能够让几个人看到的地方。

后来的体验也确实证明学习效率有较大提高。除了少数“虐狗”的人，来图书馆的人大多都是来学习的，他们的行为也影响我，也一定程度上刺激了我潜意识里的竞争意识。

另外，当我偷懒时，我就会感到行为与周围不一致的不愉悦，进而

让自己更专注地学习。至少，跑神不到一会儿，眼前晃过一个人就会把自己的神叫回来了。

实际上，社会促进是一套监督机制，它利用的是我们对自己的形象管理需要。人区别于动物的一个特点就是人具有社会性。我们很多行为的习得是基于社会约束和社会提倡。

当我们处在个人世界的时候，我们的行为会更加接近自己的本能。所以，也有人经常提到：看一个人的人格品质就看他一个人的时候的选择。当我在图书馆选择没有人打扰的地方学习时，实际上我就更容易做出基于本能的反应——走神和偷懒。

而后来选择到人多一些的地方，一定程度上也是给自己构建了一个监督自己行为的机制。当自己想要偷懒时，自己会受到周围其他在学习的人的影响。同时，为了维护潜意识里受到认可的社会形象，这种需求会推动自己对学习的投入度，进而提高学习效率。

除了社会助长效应可以充当我们的监督机制，还有哪些可以用来充当监督机制的心理学效应呢？另一个较为简单的办法是，对自己实行严格的奖惩制度。

心理奖惩

趋利避害是动物的天性。在一定程度上，每个人内心里都藏着一条“巴普洛夫的狗”，可以通过关联学习，进而习得一种行为。一旦形成反射性的关联，那么我们就可以非常自发地进行这个行为。

生理学家巴普洛夫在进行生物学实验时，发现了一个有趣的现象：有一些狗在食物出现之前，听到送食物的人员的脚步声或其他刺激时，就开始分泌唾液。

后来他认为，狗的这种反应不仅具有生物学上的原因，也是一种学习的结果——即经典性条件反射。经典性条件反射指的是，一个不完全关联的刺激能够与会引发一种反应的刺激相结合，使得这个不完全关联的刺激能够引起同样的反应。

这种学习方式同样适合人类。以前，我朋友也是通过这种方式进行考前焦虑的舒缓。她挑了一首非常温柔的歌，在自己房间里无干扰地听上10分钟左右，搭配深呼吸练习，让自己尽可能地放松。并且她在其他时间不听这首歌。

几个星期的坚持之后，再听到这首歌时她会很自然地感受到舒缓。后来，她每次考试之前都会听上几次，以降低她的焦虑，让自己更专注于考试。

这种反射如果能够结合奖惩，则能很好地减少我们的拖延现象。小的时候，当我们在课堂上表现优秀的时候，老师经常会给我们盖小红花作为荣誉的象征，这个时候会引来周围小朋友的羡慕。

实际上，这就是典型的关联学习，通过小红花作为刺激，让我们习得表现好就可以得到奖励的行为，进而培养成“表现好会得到奖励”的反射。

时间管理上有一个帕金森法则，当时间越多的时候，我们就会倾向于更慢完成这个任务。当我们得知明天是“deadline”时，我们就会想到潜在的惩罚，比如被人指责不守时或者被老板批评没完成任务。而当时间越多时，我们对这种“潜在惩罚”的感受就不会那么强烈。

同样，我们在工作或者学习过程中，可以给自己设定一个时间限度，当自己在限度内完成任务的时候，我们可以奖励自己一块巧克力。而当自己没能够及时完成任务的时候，可以惩罚自己跑操场一圈之类的。

吃巧克力能在大脑中释放复合胺，让我们更愉悦，进而提高学习积极性。而适当的运动会让身体产生血清素和内啡肽，让身体恢复平静，减少焦虑。这些其实对工作和学习效率都有帮助。

当然，其中奖惩的内容可以自己设定，但是最重要的一点是严格执行。因为只有严格执行才能够发生较为紧密的条件反射，而不至于功能泛化导致失效。

有效放松——什么是正确的休息姿势

有一次我看到公司的同事在朋友圈里发了自己熬夜赶工作进度的图文，老板看到后给他点了个赞，他也给自己评论：“我爱工作，工作使我快乐。”然而，没过几天他就到医院打点滴了……

列宁曾经说过，“一个不懂休息的人，也不懂工作”。如果想要通过时间去堆积工作和学习成效，那么只会陷入一个低效率的死循环——白天低效，晚上补救，从而导致后续工作更低效。

不休息会怎样？

大脑在“运行过程”中会产生一种叫作β-淀粉样蛋白的物质，它会影响我们大脑的运行。就像电脑在运行过程中会产生大量碎片化的垃圾文件，进而影响电脑的运行一样，人类的大脑也是如此。

β-淀粉样蛋白会引起我们的记忆功能紊乱，持续时间较长会影响我们的语言能力和生活自理能力。这也是为什么很多人上了年纪就记忆力衰退，生活不能自理。人年龄大了之后，排毒能力会有所下降。大脑内的有毒物质在大脑内经过长时间积累，达到较高的水平，就会造成影响。

如果长期缺乏睡眠，绝大多数人都会感觉到学习效率明显降低。因为我们的大脑不仅在做眼前的事。当我们哈欠连连地学习或者工作时，我们的大脑还在做另一件事情——高耗能而低效率地排毒的工作。

长期睡眠不足，等同于加速毒物在大脑中的积累过程。在我们的工作过程中，我们的大脑除了在工作，还需要腾出一些能量去消除毒物的影响。毒物积累到一定程度时，我们大脑的记忆力和身体的免疫力都会明显下降。

所以，如果不懂得休息的话，就很难保证我们的学习和工作效率。那么，我们该如何休息才能有效地提高自己的效率呢？

大脑的“轮休”

有的时候休息不意味着停下手头的工作。心脏是人体最高效的器官之一，在我们的一生中，它需要跳动30亿到40亿次。看上去它一直在工作，实际上它也经常在内部进行轮换休息。当心房收缩的时候，心室就休息。心室收缩的时候，心房就休息。这种轮换的休息保证了心脏长时间的工作。

所以，我们提倡劳逸结合的同时，也提倡“文理结合”等，它在一定程度上也是一种大脑内部组织的轮换休息。我们的大脑分为两个半球，虽然外形没有明显区分，但是它们控制的功能却大相径庭。

我们的左半脑主要负责语言、阅读、思考和推理，倾向于逐个处理信息，一次只加工一个；我们的右半脑主要负责的是理解空间位置关系、模式识别、绘画、音乐和情感表达，它更倾向于综合处理信息，进行整体加工。

某些行为可能只受一侧脑的支配，我们称之为大脑的“偏向性”。

而“文理结合”的工作或者学习，实际上就是利用了大脑的这种特性。当我们在进行阅读和思考时，我们主要用的是我们的左脑，而当我们在构思图画和分类的时候，我们主要用的是我们的右脑。

当我们执行其中一种工作时，也一定程度上释放了另一边大脑的压力，让它处于休息状态。这样的轮换也能够保证我们长时间地高效学习。所以，思考数学累了就学习一下语文，工作累了就听听歌，这些都是比较有效的休息。

不过也有很多事情需要我们同时调动两边的大脑，那么，这个时候“文理结合”的局限性就比较大。我们可以考虑走动走动进行小的锻炼方式。

我们坐久了会感觉脚部和臀部麻酥不舒服，甚至浮肿。

这是因为我们坐久了，我们处于静态的那部分身体的血液循环会慢下来，而动的那部分身体血液循环还比较快。为了避免这些小毛病，一些人会不自觉地抖腿，实际上这是在抵抗血液滞缓。

大脑虽小，耗氧却很大。当我们的血液循环变慢的时候，一定程度上能够供给到大脑的氧量会降低，这个时候我们也更容易感受到困乏。

这个时候，我们也更容易受到“大脑的自我保护机制”的影响，通过各种方式，让自己选择暂停学习或者工作这样的高能耗任务，减少自己的压力。

所以，这个时候起身走动走动和到外面呼吸一下新鲜空气，可以有效调节我们的血液循环和血氧含量。当我们的大脑感受到能量的恢复时，它对工作或学习的排斥就会降低一些。

如果能够到草地上散散心会更好。很多人可能都有这样的体验：会觉得走过一片新长的草地会不自觉地感到身心放松。这是因为土壤会释放一些能够让人产生愉悦的化学物质，如一氧化二氮（又称笑气）。当我们在愉悦状态中学习和工作时，效率也会有所提高。

主动休息

休息分两种，一种是主动休息，一种是被动休息。

当我们的肚子咕噜叫时，其实已经在消耗我们的脂肪了，而当我们感受到累的时候，实际上在之前我们的身体就开始做抵触了，而这个时候的休息就属于被动休息。

所以，我们应该尽可能地保持一种有规律的休息和工作模式，在疲劳出现前就适当地进行休息，可以每工作40分钟，休息5分钟。

在方式上，看肥皂剧刷朋友圈属于被动休息，小锻炼和5分钟小休息属于主动休息。前者能够带来短暂的多巴胺递质增加，后者能够有效提高催产素水平。

多巴胺能够带来一定的愉悦感，但是它属于递质类愉悦因子，有效性非常短，当我们停止看肥皂剧和刷朋友圈时，它带来的愉悦就会基本停止。

而小锻炼和5分钟小休息产生的催产素和血清素属于激素类愉悦因子，它带来的时效会更长，当我们再次投入工作和学习时，它还能继续发挥作用。

长期的睡眠不足是很多人拖延的重要因素之一。长期的睡眠不足会导致身体的皮质醇水平更高，而当人们处于高皮质醇水平时，我们更会逃避那些让自己感到费劲的事。

人们的“夜生活”越来越丰富，人们的睡眠时间有所推迟，但是起床时间没有大变化，很多人都处于睡眠不足的状态。所以，也不要奇怪一些人明明有做不完的事情，白天依然使劲玩。

记忆的线索——到适合的地方，做想做的事

我家楼下有一家很不错的餐饮店。这家餐饮店有很多特点，它的墙是红色背景的壁画，而且放的音乐基本是快节奏的，椅子也比别的地方高一些。

后来我了解到，原来是因为铺面费用较高，他们适当地缩小了店面面积。但是人又特别多，于是他们通过对环境进行布置，让消费者吃后尽快离开，进而提高翻座率。这家餐饮店利用的就是环境对我们行为决策的影响。环境对我们做出选择和改变的影响非常大。当我们面临不同的环境时，我们提取出来的记忆会有所改变。正如我看到过的一个段子一样：“一个女人只有在照镜子的时候才会记起来自己昨天的减肥宣言。”

当我们在面对镜子这一环境时，我们能够更好地关注到我们自己，进而唤醒“需要减肥”的记忆，而当我们处在另一些环境下时，我们就比较难被唤醒这个记忆。

所以，我们也经常看到，很多健身房里都设有镜子。其目的之一就是为了让我们更好地观察自己的变化。通过这种方式，唤醒我们“追求一个更完美的自己”的记忆。

纽约从“罪恶之城”变成了国际大都市，也利用了环境对人的影响这个规律。20世纪80年代，纽约市每年的严重犯罪案件高达60万件。街头随处可见各种涂鸦和僵尸车，各种手段都用过了却都没有降低犯罪率。

心理学家佐治·凯琳（George L.Kelling）建议，想要降低犯罪率可从清理地铁和街道的涂鸦开始。通过1989年到1993年五年的涂鸦清洗，到1994年的时候，美国的严重犯罪数量大幅降低了75%。

实际上，佐治·凯琳看到的正是环境对人行为的影响。一间房间如果破了一个窗户没有及时补上，那么房子的其他窗户也会被莫名其妙地打破。

当我们处于一种混乱的环境中时，我们的思绪也容易变得混乱起来。当我们看到地面脏乱差时，我们往地下吐痰时也会更加心安理得。同样，当我们周围的环境都是人在拖延时，我们也更容易拖延。

如果想要让自己更好地战胜拖延，我们也可以通过改变周围的环境来实现。不同的环境会让我们有不同的心理唤醒——一种警备状态，表示个体在做一件事情时生理和心理是否做好准备。

就像运动员需要通过热身让自己的水平得到更好地发挥一样，我们在学习和工作时也可以通过营造这样的唤醒状态来提高自己的效率。

当我们处在一种较为昏暗的环境中时，我们更容易感受到睡意。当我们处于昏暗条件下时，视觉神经系统接收到昏暗的信号并将信号传递给松果体后，我们体内会分泌一种叫作褪黑素的激素，而这种激素是一种促进睡眠的物质，会让我们产生困乏。

因为人体机制上已经习惯在夜间睡眠，当环境昏暗时，我们的睡眠意识会被唤醒，从而引起生理变化。所以，如果想要让自己在工作和学习中更清醒，就需要给自己营造一个比较亮的环境。如果可以的话，也可以在书桌上放上盆栽。

另外，我们最好保证书桌桌面的整洁。因为过于混乱的桌面，容易让我们视觉上收到的信息量过大，进而产生烦躁。

当我们在宿舍或者家里工作和学习时，我们会发现，自己总是会下

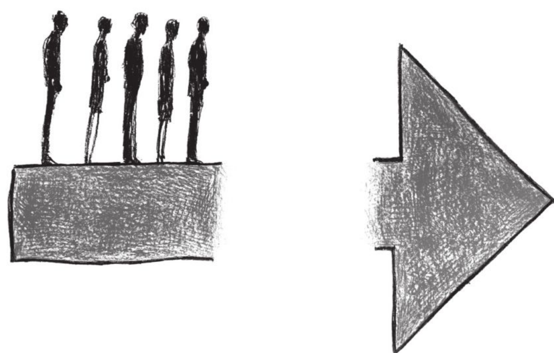
意识地拿起手机、爬上床、跟朋友调侃聊天。这种效率肯定是远低于在办公室或者图书馆工作、学习的效率。

因为我们的习惯和思维决定，宿舍或家里是用来休息的，当我们处于宿舍或家里这样的环境时，我们被唤醒的状态不是学习而是休息，在休息的唤醒状态下学习就像刚吃饱饭就跑步一样，效率会很低。

就像当我们处于一个高噪音的环境时，我们会产生一定的心理烦躁和注意力不集中。即使能够尽量克制自己的情绪，在这种环境下学习也会消耗我们更多的精力。

如果想让自己的学习和工作效率有所提高，就要尽可能去适合学习和工作的环境中去。

当然，也有人能够克制住自己的各种意念，在各种环境中学习。不过这都需要足够多的训练去适应。如果有条件，还是没有必要这么挑战自己的。



在生活中，如果没有科学方法的指导和足够强大的动力支持，绝大多数人改变自己是非常容易失败的。

第三章　学霸模式
——手机时代，如何更好地自我控制

手机这些产品背后，都有成千上万的产品经理，甚至心理学专家，他们通过创造用户对手机和应用的舒适感，增加产品的用户黏性。想抵制手机的诱惑，失败的总是大多数，毕竟“敌人”太强大。但是，“敌人”虽强大，他们利用的原理却很简单。

时间“黑洞”——为什么我们总想刷手机信息

信息具有生物性，它对我们生存的功能不亚于食物和水。生态有三个基本功能：物质循环、能量流动和信息传递。而前两者的实现基本都有信息传递的参与，每个生物体都是信息的接收者和释放者。

信息的生物性

当一群狮子在吃一只野鹿时，在此之前狮子需要根据它获得的信息，判断哪只野鹿容易捉住并进行选择，然后再根据野鹿的逃跑方向进行伏击。

更能突出信息重要性的例子是蝙蝠的觅食过程，蝙蝠的视力极差，但是他们进化出了一套非常有技术含量的“超声波定位系统”。能够通过声波脉冲的变化很好地判断猎物的大小和方位。如果无法获得声波信息，那么蝙蝠也会因为找不到食物而灭绝。

当然，信息除了帮助我们猎取食物，还能帮我们躲避敌害。一些学者认为，生物最早出现的信息接收器是嗅叶，通过吸收外界散发出来的化学信号，判断环境和食物是否有害，进而做出反应。

当我们的祖先看到狮子的脚印或者粪便时，可以很快判断狮子在附近出没，并且选择尽快离开。当我们闻到植物难闻的气味时，我们就会判断它是否有毒，从而决定是否食入。

这就是信息对我们的重要意义——信息是我们生存的根本。我们需要足够的信息才能够保证我们继续生存下去。通过不断进化，我们的潜意识里充满了对信息的渴望。

我们需要通过信息获取食物和躲避天敌，当信息量不够充足时，我们的潜意识里会感觉到“不安全”。这也就不奇怪，进入一个新的环境时，人们总是不自觉地环视一圈。这样我们才能够更好地接收全面的信息，判断环境是否安全。

以往我们害怕缺乏信息是担心草丛中突然跳出来的狮子，现在我们担心缺乏信息，是因为害怕处理不及时被上司责怪，或者没有及时看到错过女朋友的约会。但是本质都是我们对信息的生物性需求，足够多的信息带给我们的是一种安全感。

所以，当我们看到微博和微信上面的小红点和数字时，总是不自觉地摁进去，即使那些信息不怎么重要。

分享信息能获得尊重

而信息对我们生存的重要性也延伸出了我们另一个迷恋手机和信息的原因——我们可以通过分享信息获得尊重。在原始社会中，信息的重要性不亚于分享食物，两者都能够提高种群的存活率。

个体占据的信息越多，那么他能够得到的尊重也会越多。所以，我们经常看到的书籍或电视情节是：群体中一个年轻力壮的人作为领袖，同时也经常存在一个老者作为种群中最受尊敬的人。澳大利亚的一些土著民族甚至用年龄大小去分配配偶，不到30岁的男人很难获得一个配偶。

实际上，这是因为，以往信息流的传递相对滞缓，信息的多少往往象征着经验多少，而年长的人拥有更多的经验信息，他的意见具有很高的参考价值。

同样，一个雁群中最受信任的是放哨的雁子，因为它的信息能够提高种群的生存率。而一些有经验的猎手，经常通过虚假进攻，让放哨雁产生警报，然后再隐藏。经过两三次之后，雁群就会对放哨雁产生不信任，这个时候猎手就开始展开狩猎。

这也是我们对说谎不能容忍的原因，因为虚假的信息会让生物产生关系存亡的高度焦虑。

而通过分享有效和真实的信息，则能够让我们获得尊重和信任。而这也在很大程度上造成了我们沉溺于网络社交。如果信息越少人知道，或者让我们觉得这信息更重要，分享后我们也会获得更多的愉悦感。所

以，一些朋友圈里的鸡汤和谣言都很强调它的稀有性和重要性，从而达到疯传的目的。

信息的减压功能

除了以上两个原因，还有一个很重要的原因导致我们手机成瘾，那就是我们需要通过手机娱乐来降低焦虑和压力。

有人对日本动漫、AV和秀场节目的发展进行了分析，发现这些娱乐节目发展得最好的时期基本对应着日本经济衰退或停滞的时期。同样，中国也有这样的趋势，经济增长放缓的时期，影视文化和真人秀节目等会出现蓬勃发展。

这也是我们常说的“口红经济”。当经济下行和社会压力过大时，人们更倾向于选择购买那些低成本且能够取悦自己的商品。那么，为什么会出现“口红经济”这种现象呢？

当我们感受到压力时，我们体内会释放一种叫作皮质醇的类激素。皮质醇能够帮助我们分泌更多的能量去对环境进行应激反应。当我们看到草丛中的一只老虎跳出来时，如果没有皮质醇的帮助，我们会在原地吓得屁滚尿流，动弹不得。

正是由于皮质醇帮助，我们的肌肉才会释放出大量的氨基酸，肝脏也会释放出更多的葡萄糖，脂肪会释放出充足的脂肪酸，从而迅速给我们提供充足的能量，让我们能够在老虎一出现的时候立刻选择逃跑或者搏斗。

但是皮质醇的含量过高时，我们的能量也会被短时间内大量消耗，这也是为什么长期处于压力下的人会变得很消瘦和更容易生病，因为脂肪、肌肉和肝脏都被严重耗损，维系自身的能量过少而排毒器官又受损。

此时，我们的“大脑的自我保护机制”就会被激活，我们的行为“方向盘”多巴胺系统就会调整行为路径，它会让我们选择一些能够转移注意力的方式，去降低我们对当下场景的激素反应，达到降低皮质醇的目的。而用手机娱乐，恰恰能够达到转移我们注意力的目的，降低我们的焦虑感。

所以，社会压力过大时，从宏观上会出现“口红经济”，从个体看则容易让人贪图享乐。而其中能够有效降低我们焦虑的信息就是八卦。

社会学家托马斯·霍布斯（Thomas Hobbes）认为，人们总是处于相互竞争的环境中，并且在不断寻找别人的缺点。而且存在的竞争性越强，他们就越会通过寻找对方的缺点来取悦自己。

所以，我们总喜欢看那些出众的明星的各种窘迫，因为他们占有更多的社会资源，在我们潜意识里挤压了我们的生存。这也是为什么刷屏的热点大多是出轨和“撕逼”。这两者都能够让我们看到别人的窘迫，进而在比较中获得愉悦感，短暂地降低我们的焦虑。

分享信息能够带来尊重，看八卦能够减少我们的焦虑，这些都直接导致了我们对手机和邮件等的高度依赖，由此可见信息对生物的重要性。而这也是手机和各种手机应用背后成千上万的产品经理让我们“上瘾”的方式。

萎缩的大脑——沉迷网络社交可能让人变笨

可能有些人认为刷朋友圈和玩手机只是占据了我们大量的时间，让我们完不成任务而已。但事实是，经常上网和刷朋友圈对我们大脑的影响是持久的。

萎缩的大脑组织

斯坦福心理学家阿波卓德（Abujaude）对网络成瘾者进行测试，发现经常上网的人，他们的大脑前额皮质发生了一些变化，其中记忆、语言、运动和情绪的大脑区域比正常人小了百分之十几。

另外，很多人将社交网络作为我们形象管理的工具，有很大比例的人在发朋友圈的时候都会考虑发什么内容不会引起人的反感，看到别人得赞数比我们多的时候我们会产生嫉妒。而这会过度刺激杏仁体，让我们的神经变得越来越敏感。

心理学家鲁夫特（Joseph Luft）和英格汉（Harry Ingham）提出了自我展现的“约哈里窗”，认为我们在行为和认知上会将自己分为四个部分：开放我、盲目我、隐藏我和未知我。

我们面对不同的人群时会展现不同的社会角色，而朋友圈是一个“展露公地”，即使有分组展示的功能，我们也很难一直准确地把握向谁正确地展现。这些都会对自我的同一性造成干扰，让我们产生社会性格焦虑和不协调。

还有，我们也在追求信息的确定性，经常因害怕错过信息而产生很强的手机焦虑。

像我曾经就有严重的手机幻听，因为我在实习的时候，选择了一个传媒公司，公司对社会热点有种盲目的追求，会不定时打电话告诉我追踪热点，这就造成了我在半夜都会隐约听到手机震动的声音，并起身查看。当然，因为实在有点吃不消，后来我也辞职了。

当我们长期处于令人不安的环境中时，我们会产生严重的焦虑。这会导致我们的大脑海马体变小，而海马体是我们的记忆库存，负责我们的部分记忆功能。

换句话说，经常上网和刷朋友圈会让我们的大脑功能一定程度地衰退。前额皮质会参与到我们的行为控制上，而海马体则会负责我们的记忆能力。当这两者都发生萎缩时，我们将会陷入一种负性循环——自控力和认知能力下降，变得越来越沉迷于网络社交。

所以，我们在使用手机的时候，一些非必须的应用能删除则删除，不能删除就关闭提醒功能。我个人就已经关闭朋友圈将近一年半的时间了，这也给我节省了很多时间。

蒸发冷却效应

关闭朋友圈后，一开始我也会感觉到不安，但是一段时间后，我发现生活根本不受其影响。可能有些人认为，没有经常在朋友圈互动点赞会让朋友的感情变淡，以后也不好叫别人帮助我们。但实际上，这样的时间投入与得到的收益非常不划算。

很多时候，我们夸大了朋友圈和社交网络对我们的社会作用。社交网络的关系有一个“蒸发冷却效应”。

它讲的是，在我们的社交场合中，最不想参加聚会的人，正是大家都希望能够来的人；最不想掏出名片的人，正是大家都想要与之交换名片的人。

相反，那些最想去结交别人的人，往往是大家最不想去结交的人；那些最想说出自己看法的人，往往是大家最不愿意听他说的人。

如果想要真正地获得别人的帮助，花在社交上投入往往是单向投入，很难具有一对多的功能。而提升自己，反而能够很好地实现一对多的功能，即使少了一个人的支持也不会对自己造成多大的影响。后者的

投入与收益也更为持久有效。

接纳性对抗——如何降低手机的负面影响

前面两节也分析了手机对我们的各种负面影响，但是手机越来越像我们身体的一部分，难以离舍。我们也越来越难通过与手机保持距离来减少手机的负面影响。手机的普及是社会的趋势，我们的生活也越来越不能没有手机。

那么，怎样才能够更有效地减少手机对我们的负面影响呢？

知己知彼才能百战百胜。现在，我们也已经知道我们为什么会对手机如此沉迷，了解手机背后成千上万的产品经理和心理学家对我们的“小把戏”后，我们也才可以对症下药。

1.增加确定性

大脑害怕不确定性，那我们就提供确定性。当我们感受到周围环境的安全时，我们就可以很大程度上降低对手机的依赖。那么，我们该如何提供给大脑确定性呢？

前面也说过，我们之所以害怕错过信息是因为，我们怕对方不理解我们从而责怪我们。所以，我们可以尽量让对方知道我们在干吗。

比如，对方发来一条微信信息，但是看到你的头像里面写了些字，点进去看，知道你现在是工作时间，只能晚上8点后才有空回复他，这个时候他会对你多一些理解，而你也可以减少不被理解的焦虑。

还有，我也会提前跟一些经常找我有事的朋友说明情况，微信不能及时回复，最好邮箱或者打电话给我。并且修改了自己的备注，加上自己的联系号码。这样的话，如果对方确实有事，就会打电话给我。发微信信息的情况，我就默认为不急，即使上班期间错过了也不担心。

我个人就是在这种方式下，忙起来的时候可以做到几天不打开微信，也少了很多无端的焦虑感。

2.提高我们的手机娱乐成本

我经常在出门前会卸载一些很耗时但非必需的应用，比如说，微博和知乎。当自己在路上想要刷知乎或微博的时候就要重新下载，可是考虑到流量费用，我就会却步。

我就是通过简单地增加享乐成本来减少自己在手机上的时间消耗

的。千万不要小看这种看似笨拙的办法。人都是权衡利弊的动物，当我们感知到一些事情的成本高于收益时，我们就会重新考虑。

心理学家罗斯（L.Ross）和尼斯伯特（R.E.Nisbett）曾经做过这样一个实验：他们区分了“热心学生”和“自私学生”，其中一部分学生收到一份简短的信，被告知下周将举办爱心食物捐赠活动，请他们带上食物到学校广场。

而其他学生收到一份较为详细的信，包括捐献的活动地点和对食品的一些要求，还建议学生顺道经过学校广场时捐赠，那样就不用多跑一次。两份信随机赠送给了“热心学生”和“自私学生”。

结果显示，收到详细信件的学生中，有42%的“热心学生”捐献了食物，“自私学生”也有25%的学生捐了。而收到简单的信的学生中，只有8%的“热心学生”捐出食物，而“自私学生”捐献率为0.

这两个对照组最大的区别是有无地图。这么一个简单的举措，让他们感知到的成本发生了非常大的变化。它也从侧面告诉了我们：永远不要低估一个人能有多懒。

所以，如果想要尽可能地减少自己对手机的依赖，可以通过让自己打开一个应用的成本增加来实现。

3.保持“渠道唤醒”

当我们抱着买衣服的目的去买衣服时，我们可以很快买到想要的衣服。但是如果我的目的是为了休闲逛街，那么我们买一件衣服所需要的时间会长得多。

后者的“浏览量”大于前者，但是收获率却没有前者高。这是因为后者的场景，我们被唤醒的状态是闲逛，还没有认真看完，我们就渴望到下一家去。

这其实就像我们在网络上学习，浏览足够多的信息不代表我们能够学到那么多知识。我在前面说过，面对不同的事物和环境，我们所产生的心理唤醒状态也不一样，而只有当唤醒和我们的目的统一时才能够让我们变得高效。

为什么很多人排斥在网上学习，而认为想看书还是看纸质书好呢？当我们打开微博时，即使在里面看到的是干货，微博对我们的唤醒也是娱乐性和社交性为主的。这就导致了我们的唤醒状态和目的不一致，这

样的知识很容易成为过眼云烟。

而当我们打开一本充满思想的纸质书时，因为我们在足够的教育中让纸质书对我们的唤醒更多的是学习知识，那么这个时候我们学习到的东西就会更持久一些。

所以，他们站在他们的立场就会认为想要学到更有效的知识还是需要通过纸质书。但是，网上学习其实也能达到持久有效的目的。那就是我们将我们的学习渠道特定化。

比如持续用一些电子书设备学习，当我们培养起它对我们学知识的心理唤醒时，我们就可以高效地使用电子设备学习知识。

完美计划不完美——为什么充电计划总是失败

我看过一个关于胡适的留学时候的日记规划段子。大致内容如下：

……

7月13日：打牌

7月14日：打牌

7月15日：打牌

7月16日：胡适之呀胡适之，你怎么能如此堕落，

子曰：吾日三省吾身……

7月17日：打牌

7月18日：打牌

……

相信我们当中很多人都遇到过这种让自己哭笑不得的场景。我们花了大半天，做了一个感觉堪比完美的计划，顿时信心满满，感觉成功就在眼前。然而，第二天却一脸卖萌地躺在床上默念：再睡一分钟就起床。然后……

古语也云，凡事预则立，不预则废。计划在我们工作和学习过程中有其重要意义。即使我们经常做计划，而且会有很大部分以失败告终，但是计划的作用不可否定。

心理学家卡尼曼（Kahneman）和特韦尔斯基（Tversky）通过实验证明，人们做决策估计所需要的时间时，往往倾向于过于乐观，低估完成计划的时间并高估计划的完成情况。

这种现象在心理学上称之为计划谬误。而且，大多数人即使有过因

此而失败的计划经历，他们仍然无法很好地根据经验来改进计划。

研究证明，无论是集体计划还是个体计划，都存在明显的计划谬误。就拿我们学生时代的经历来说，我们经常制订的计划是寒假把这些带回家的书看完。然而，现实很残酷，我们当中能够完成十分之一的人就算很厉害了。

那么，有哪些因素造成我们经常计划失败呢？

脑科学家做过一个脑成像研究，发现我们在思考当前的自己和未来的自己时用到的大脑区域并不是同一个，而思考未来的自己的区域与面对他人时所用的区域相同。

当我们在做计划时，我们更多考虑的是单线信息（关注未来），而没有考虑分布信息（当前实际）。这也解释了为什么很多人即使有很多计划失败的经验和教训依然保持原来的计划模式。因为我们在做计划的时候，大脑习惯于不考虑实际。所以，我们当中大部分计划失败很正常。毕竟，那是天生的。

我们习惯于将自己的计划安排得满满的、滴水不漏。这会让我们感觉很好，但是它实际上带来的弊端也非常多。从正面上讲，严格的计划能够激发我们的潜能。但是大多数人的计划是属于严苛级别。这样的话，失败很难免。

而如果我们长期处于计划失败中，我们可能会产生一种“那又如何”的心理现象——反正也完成不了了，先玩下手机压压惊吧。这样更不利于自己计划的完成。

那么，我们该如何战胜这种原始本能呢？我们与另一个人下棋，如果准确知道对方的下一步棋甚至更多步，那么我们就更有可能战胜对方。同样，我们如果想要有效改变自己总是做出理想型计划的习惯，我们就需要知道自己做计划时会怎么进行，以进行预防性修正。

现在，我们知道大脑会倾向于低估我们做一个任务的时间，那么我们就适当给自己做一件事情多一些机动时间。如果完成一件任务需要两个小时，那么我们最好给到两个半小时，甚至更长一些。这样就给了我们要完成的任务一些缓冲时间，当我们遇到特殊情况而推迟时，也不至于带来失落感。

心理学家塔尔玛德说过：“我们并不是客观地看待事物，而总是从我们自己的角度出发看问题。”

也就是说，我们不会去考虑刮风下雨，更不会去考虑手痒玩下手机的情况。当我们做计划时，我们更多在考虑内在因素，而很少考虑外在因素。

并且，我们考虑的状态是自己最好的状态而不是平均状态。大多数人是在这种本能的指导下做出计划的，而这样做出来的计划一般都缺乏科学性，不符合实际，所以更容易失败。

而通过对任务进行时间“预留”，实际上这也是在对我们的计划谬误进行矫正。大多数情况下，我们的计划谬误都是偏完美的类型，会经常牺牲机动性和灵活性。

即使我们的计划不那么完美，甚至看上去有些浪费时间，但是这样的计划带来的收益远远大于完美主义型的计划。

别让思考止步——最好的办法不会一开始就出现

管理学上有一个定律：我们在解决问题时第一个产生的想法，一般不会是最好的那个。尤其是在头脑风暴过程中，大家一开始都能够脱口而出的都是最普通的解决办法。

同样，我们在做计划时，也是如此。短期计划需要完善的必要性可能不高，但是中期计划和长期计划就必须进行适当改进。那么，怎样才能更有效地改进我们的计划呢？

我的一个同事经常会跟我说，他自己的自控能力越来越差，做的计划总是完成不了。每天晚上想要静下心来学点东西，却总是无法专心。实际上，这也是大多数人的现状。

我建议他先思索并写出下面四个问题的答案：

为什么自己静不下心来，是哪些因素造成的？

在自己以往的经历里，什么时候能够静下心来？

静下心学习的时候都是因为什么？

之前的成功经验能否迁移到新的计划当中？

1.质量环理论

将它们写下来，然后整理成计划建议，这样就可以通过经验来提高计划的有效性。而这种看似简单的办法背后的科学性来源于大量的生产管理实践。这也正是“统计质量控制之父”休哈顿（Walter A.Shewhart）提出的质量环理论，这个理论可以让我们的计划在实施过程中不断改

进。

质量环又叫PDCA循环。PDCA是英文单词Plan（计划）、Do（实施）、Check（检查）和Act（处置）的第一个字母。PDCA循环就是按照这样的顺序进行计划管理，并且循环不止地进行下去的科学程序。

P(plan)策划：根据我们的目的进行规划，为实现目标建立必要的计划。

D(Do)实施：实行计划。

C(check)检查：根据方针、目标进行方案的检查，判断计划是否行之有效。

A(act)处置：将成功的经验进行总结和制度化。对于没有解决的问题，提交到下一个PDCA循环中去解决。

以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始地进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。

我们首先需要分析我们的现状，通过对我们自己和环境足够的了解，进行信息整合。分析其中会阻碍我们计划执行的因素，针对这些因素提供解决措施和方案。

然后通过实践，在实践过程中，检验我们的计划是否行之有效。把成功的经验总结出来，制定成相应的标准，把没有解决的问题放到下一轮的PDCA循环中去解决。

PDCA循环最大的好处以及最大的特点就是能够循序渐进，不断优化。我们能够在实践过程中，不断发现自己的不足，同时改进和提高自己的标准，让自己稳步向前，还可以让我们的思想更为条理化和系统化。

我们在计划过程中，可以大致套用这个理论分析。先明确自己要达到的目标，然后进行测试，根据测试结果反馈，改进计划，再执行。

2.二八法则

另外，我们应该将精力放在更为重要的那部分。经济学家帕累托提出了一个著名的社会学效应——二八法则，它对整个社会的运转具有重大影响。

它的内容大致是：在任何事物中，最重要的、起决定性作用的往往只占其中的一小部分，约**20%**，其他的**80%**尽管是大多数，但是它们是次要的，非决定性的。

这个法则类似哲学上主要矛盾与次要矛盾的关系，当我们解决了主

要矛盾，那么我们的问题就解决了一大半。但是如果抓不住主要矛盾，那么我们会消耗非常多的精力，而效果却不明显。如果我们抓住了主要矛盾，那就像放大镜对太阳光的聚焦一样，能将能量积聚到一个点上，实现快速起火的目的。

同样，我们在进行任务规划时，如果想要让自己的工作和学习效果更好，就需要将自己80%的精力放在决定性的20%的任务上。

同时，这20%在一定程度上也能够带动其他80%的发展，我们也能达到事半功倍的效果。每个人的精力都十分有限，如果我们能很好地把握住重要的部分，那么我们就可以避免做很多无用功。

一些高效人士也根据二八法则，将日常事务分为四个象限：重要且紧急的事务，重要不紧急的事务，不重要但是紧急的事务，不重要不紧急的事务。

每天的时间很有限，我们也很难每天都完成所有的事情。想要让自己的工作从容些，效率更高些，我们就需要将自己更多的时间花在重要且不紧急的事务上。

比如着火，我们去救火就是重要且紧急的事务，但是我们平时做好重要而不紧急的事务——防火，那么也就可以减少很多焦头烂额的时刻。

因此，在计划时将重要且不紧急的事情放在首位，减少重要而紧急的事情的发生，就可以减少不必要的操心，从而大大提高自己的工作和学习效率。

仪式感——如何更好地落实计划

上面两点大多是关于计划的制订问题，计划制订好了，接下来就是考虑如何解决了。那么，我们在计划的执行中，可以通过哪些方法让自己更高效呢？

首先，我们可以尽量培养起一定的时间感和空间感。我们身边可能有这样的情况，一些人高中时能够保持优秀，但是到了大学就开始吃不消。其中很大的一个原因就是，大学的作息不再像高中时那样一成不变，而是变得时忙时闲，我们也无法有一个固定的学习时间和空间。

这就导致了我们一定程度的环境适应不良。这样，我们在执行学习和工作计划时，更容易受到更多的影响。

时间感和空间感的培养，本质上是在创造一个“生物钟”，让我们在一定的时间和空间里自发调动自己的机能。“生物钟”对我们的节律控制有很大意义。就像自然时间有白天黑夜、春夏秋冬一样，我们机体内也并非只有一个状态，它会伴随着“生物钟”而改变。

当我们突然不按照我们的“生物钟”节律进行作息安排时，我们会感受到更多的生理疲劳和精神不适。而当我们遵从我们的生物节律进行作息安排时，我们的效率也会得到大幅提高。

我们应该尽力培养起这样的时间感和空间感，这样才能够保证我们的效率。当我们在学习和工作时，我们可以选择固定的学习地点和时间。

这样，我们就不用消耗太多的精力去适应新的环境了。当时间感和空间感培养起来后，我们也会产生新的心理唤醒，提高效率。

另外，我们可以让自己的计划可量化。我在前面关于自控力的章节中也说过，可量化能够带给我们更多的确定性，这样能够减少不确定性带我们的压力和不安。我们也更容易在这种状态下获得更多进步的反馈，从而构建起坚持不懈的信心。

心理学家将恐惧大致分为两种，一种是对失败的恐惧，另一种是对不确定的恐惧。脑科学家曾记录了我们在不确定恐惧中的大脑变化，发现大脑的眼窝前额皮质和杏仁体都异常活跃。

不确定性是由于信息缺乏造成的，当我们深夜单独走在路上时，或多或少都会感觉到一种莫名的恐惧，因为我们的大脑在不断尝试去预测接下来会发生什么，一旦无法预测，我们就会自发将其归类为危险信号。

我们将我们的计划进程可视化，能够减少我们在计划进行中的不安，能够清晰地知道自己还有多少未完成，而不是让自己处于模糊状态中，因猜测而消耗更多的认知能量。

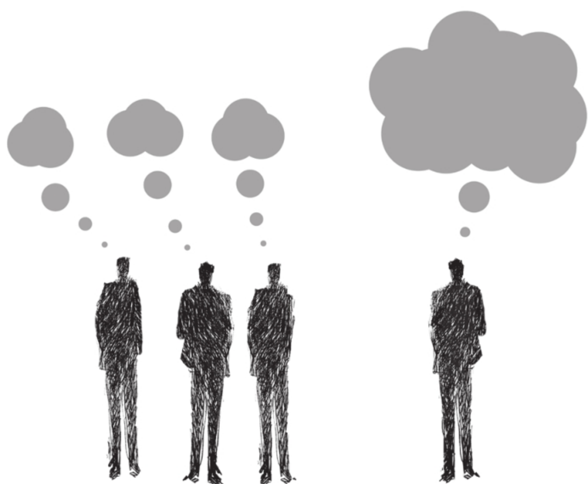
这样，我们才能够安抚“大脑的自我保护机制”，让计划更为可持续。而我们看到自己的进度成就的同时，也能够感受到更多的愉悦感，大脑也会释放更多的多巴胺愉悦因子，这也有利于效率的提高。

另外，心理学家德博拉·斯莫尔（Deborah Small）等人用实验证明，场景想象活动有助于人们改变自己的行为选择。当我们坚持一个计划感到有点吃力的时候，我们可以将这个计划在自己的脑海中“演习”一

次，想象自己正在进行整个计划。

接着，随着我们计划的进行，去考虑策略中的不足，以及环节中不妥当的地方等。这样做了之后，能够增加我们对情景的熟悉度，也能够保证计划的可实施性，从而减少潜在的问题。

利用场景想象进行计划的思考能够帮助我们理清思路，更为全面地看待事物。如果我们能够熟练地掌握这种方法，我们的思维水平和活动水平都可以得到很大提高。



在原始社会中，信息的重要性不亚于分享食物，两者都能够提高种群的存活率。

第四章　学习的障碍
——为什么付出了却没有回报

社会学家埃德蒙·休伊（Edmund Huey）曾经说过一句非常深刻的话：真正了解阅读时大脑的运作过程，会是心理学家最大的成就，因为这能够描述人类心理中诸多错综复杂的运作，揭示整个文明的诞生。现实中，我们学到的很多东西都会慢慢遗忘，有些知识我们发现特别难学，有些知识感觉学懂了但是不会用。这都有哪些原因呢？我们的学习过程中又存在哪些问题呢？

知道感——知道了就代表懂了吗

可能我们上学的时候都有过这样的体验：考试的时候，看到一些题目觉得自己会写，可是无论如何都想不起来具体的知识点。又或者，考试前感觉整张试卷基本都会答，自我感觉良好，直到试卷发下来……

1.知道感

这其实就有“知道感”的原因。“知道感”就是我们自以为把信息储存到了记忆中，自以为掌握的主观感觉。缺乏足够的练习，我们学到的很多知识其实是不牢固的。

有的时候，别人在问我们学过的相关问题时，如果没有给我们一些提示，我们也很难记起来。这就像同一个问题设置成选择题和填空题，选择题我们更容易做正确的原因，因为前者在选项中提醒了我们。

我们听了一场讲座，听的时候总感觉收获颇多，有时甚至感觉热血沸腾。但是再过一个小时，我们吃个晚饭之后，再让我们回忆讲座讲了些什么内容，我们大多数时候都想不起来，只记得讲师好像很博学的样子。

而那些我们听过的讲座内容，因为没有得到强化和巩固（比如做笔记），就会像电影《头脑特工队》里面的“记忆小球”一样，很快被磨灭而遗忘。

“知道感”对我们大脑的意义是节约我们的认知资源，当我们短期内

重复接触相同的事物时，我们的大脑会产生“重复抑制”。内在变化是，神经元的激活水平会下降，而外在变化是，我们会对我们所要学习的知识和内容进行自动化潜加工，绕过一些神经细胞。

也就是说，“知道感”只会让知识在我们的大脑中进行粗略的浅加工，很难在我们的头脑中留下足够深刻的痕迹，形成长时记忆。

2.刻意训练

丹尼尔·科伊尔（Daniel Coyle）在其著作《一万小时天才理论》里面引用过一个“刻意训练”的概念。我们当中的大多数人都习惯用自己熟悉的方式去生活，熟悉的方式去解决问题。但是这样很难让我们进步。因为我们在用我们舒服的方式去生活和解决问题时，是以自动化的方式去进行。虽然能够节约我们的认知资源，但是却让我们不再需要更多的思考。我们也很难取得长足的进步。

科学家们通过考察花样滑冰运动员的训练，发现在同样的练习时间内，普通的运动员更喜欢去用自己熟悉的方式滑雪，而那些优秀的运动员则更多地练习各种高难度动作。

普通爱好者踢足球纯粹是为了享受踢球的过程，而职业球员则会集中练习各种极端不舒服的动作，比如反脚踢球。真正的练习不是为了完成运动量，其实，练习的精髓是要持续地做自己做不好的事。

如果我们在学习和工作过程中想学到更深刻的知识，那么，我们就需要适当地离开自己的舒服区，而不是反复用那些我们已经掌握的方式去解决问题。

即使我们不得不用同一种方式去解决问题，我们也应该增加它的“刻意性”，多去思考为什么这样做和怎样改进它的问题。

为什么有些人工作了十年都没有成为一个行业的专家，很大的一个原因就是因为他的“知道感”。他们已经在长期的工作中知道这种方式可行，而且没有出过问题。当他们下次使用这些方式去解决问题时，他们可以熟练地操作，但是他们这个时候其实已经没有在思考了。

很多人的职业瓶颈就是这样产生的。再有难度的工作，在不断地重复中也会被简化成“流水线”，技术含量被大大降低，他们把脑力工作变成了体力工作，做再多也不会有明显的进步。

3.短期效能的取舍

坏习惯的纠正，我们可以通过稳定的方式来改掉，因为那符合我们大脑的“效率至上”原则。

但是在学习新技能的过程中，我们需要投入更多的时间和精力，而我们也应该在时间允许的范围内多尝试一些办法。因为“刻意训练”的初期常常伴随着“短期效能”的降低，但是能够带来长远的成长。

拿我自己来说，我初学电脑的时候，总是对键盘感到很排斥，觉得它的速度比我手写慢太多了，所以我能够坚持用手写的就坚决不用键盘打字，但是后来实在没办法了，不得不学习用电脑处理文稿，当自己习惯用键盘打字的时候，才发现自己的效率提高了几个等级。

同样，我们在学习一些新知识时，会因为对原有方式的熟悉和新方式的陌生而选择熟悉的方式，排斥新方式。这会让我们错过更大的世界。而如果我们想要更好地学习新的技能，就一定要克制自己的本能反应。

正如吴秀波所说的：“不逼自己一把，就永远不知道自己有多优秀。”当我们习惯了新的方式，我们的能力也会有所提高，这样也才能突破自己的成长瓶颈。

注意的注意力——我们真的全都学到了吗

认知心理学家菲利普·津巴多（Philip G.Zimbardo）认为，学习是基于经验而导致行为，或行为潜能发生相对变化的过程。我们通过对信息吸收和参与场景的体验，学会某种行为或行为潜能。

这就导致了我们所学的知识有很大的主观成分，是基于某种场景的合成物。这会影响我们后期吸收其他知识，用一句话来概括就是：“一个人手里拿着锤子的时候，那么他眼里看什么都像钉子。”

1.立场决定注意力

当我们长期处在一个领域时，我们的思维就会更多地关注这方面的知识。即使出现了不是我们领域的问题，我们还是倾向于用我们的专业思维去思考这些问题。这就导致了我们在学习一项新知识时，会不自觉地过滤掉很多信息。

著名心理学家丹尼尔·西蒙斯（Daniel Simons）和克里斯托弗·查布里斯（Christopher Chabris）为了研究人的选择性注意的现象，设计过

一项实验——看不见的“大猩猩”。

在实验中，研究人员让所有被试者观看一场篮球比赛的录影带。在篮球比赛的过程中，分为“白衣队”和“黑衣队”。在观看比赛的过程中，研究人员要求被试者记录“白衣队”球员总的投篮次数。

在比赛过程中，研究人员让一个装扮成大猩猩的人走到播放录像的场地中间，保证所有人都能够看到，而且这只“大猩猩”在场地中间来回走了多次，且通过猛拍胸脯来吸引被试者的注意力。

实验结束后，研究人员对大家的纪录结果进行分析，结果发现，大家对“白衣队”球员总的投篮次数的统计误差不大。但是，当被试者被问及是否看到“大猩猩”的时候，超过一半的被试者的回答都是没有。

当研究人员要求被试者记录“白衣队”总的投篮次数时，他们的注意力都被聚焦到了某个方面，即使出现非常明显的“黑猩猩”，被试者也没有看到。这就是我们在认知过程中常出现的问题——将我们的注意力都放在某个点上，而忽视全局。

当我们把注意力放在某个特定的范围内时，我们就会自发地忽视和屏蔽与我们目标不相关的信息，从而被我们所掌握的单一维度的信息所拘囿。

2.思维窄化

我曾经在网上看到有人提过这么一个问题：为什么越想赚钱反而越赚不到钱？

实际上，这就是因为，在我们思考的维度不够高的时候，将自己的思维缩窄到了金钱上面。我们以为自己思考得非常全面，但很多有用的信息却因为我们的选择性注意而被忽视，而被忽视的信息又导致了我们做出错误的决定。

如果我们固定了我们的角色，那么我们看待事物所总结出来的观点会非常单调。我曾经跟朋友说，我非常不喜欢微信的朋友圈功能，因为它让我感觉非常封闭，而且这个圈子里的大多数人都会碍于朋友关系而不会去否定我们的观点，这就会让我们产生一种错觉——我们是对的。

这在一定程度上也与我们的注意力选择性有关，我们选择了那些与我们观点相近的人做朋友。这就容易造成我们的注意力窄化，很难看到更大的世界。但是，如果我们能够利用别的领域的知识来解释我们所面

临的问题，我们则经常会有新的启发。**3.**能力的“钉子理论”

曾经有人提出过这么一个观点：我们的能力应该像一个图钉，在一个点上很精尖，但是我们也需要足够的基本面去保护自己。

当自己使用这个图钉时，不会让自己因触碰到钉尖而受伤。如果想要让自己在认知事物的过程中，能够更加全面和有效，最好的办法就是扩宽自己的思维面。

一些公司为了营销产品会吹嘘一些专业名词，在外行看来显得非常高大上。比如普通的不锈钢说成“奥氏体304”。

这些名词一听都感觉很有技术含量，但是本质上这些都是非常日常的事物。如果没有一些常识，我们很容易被忽悠。这也是为什么一些高价低配的商品还能够流通的原因，因为大多数人都缺乏这些常识。

我们在看待事物、学习事物时，也需要有这种多维角度看问题的想法。在我们的专业领域我们要有所长，但是别的方面的知识储备也不应该是零。这样既能保护自己不容易上当，也能在学习过程中得到更多启发。

所以，我们也应该感谢我们的基础教育，让我们在每个方面都有基础常识，扩宽我们的思维。这样，我们就不至于产生过强的专业偏差，让自己的思维发生窄化和偏见。

攀登障碍——学习也是一个打怪升级的过程

学习的意义到最后都是为了用。即使我们读“无用之书”，那些思想最后也会被我们用起来，构建成我们的思维体系和价值观念，进而指导我们的行为。

不过，无论我们读实用书还是读“无用书”，如果想要让我们从中获得更多的收益，我们则需要将那些知识付诸实践，否则我们很难感受到作者的思想和目的。

1.学习的等级

美国教育学家本杰明·布鲁姆（Benjamin Bloom）在其著作《教育目标分类：认知领域》中，将学习目标分为三个类别：认知、情感、技能。而这三个类别在认知领域中由低到高细分为六个层级：识记、理解、应用、分析、综合、评价。

识记：就是记忆，能回忆具体事实的概念、方法和原则等基础知识；

理解：就是把握知识材料的意义，能够解释，对事实进行组织，从而搞清事物的意思；

应用：应用信息和规则去解决问题或理解事物的本质，将其迁移到不同的情景；

分析：把复杂的知识整体分解，并理解各部分之间的联系，解释因果关系，厘清事物的本质；

综合：发现事物之间的相互关系和联系，从而创建新的思想并预测可能的结果；

评价：依照某种标准对所得信息做出评价和比较。

这六种思维级别被广泛接受和使用。这份认知技能列表，按照从简单到复杂的顺序排列。最简单的认知技能是对知识的回忆，最复杂的认知技能是对观点的价值做出判断。如果我们没有将自己所学的知识拿出来实践，那么我们对知识的理解会一直停留在低等级的收获上，缺乏深度。

在大脑的运行机制中，我们不经常使用的知识会被消磨和“压缩”，即使我们依然拥有推理和分析的能力，但是最基础的那部分却容易遗失，这样我们就无法更好地应用这些知识了。所以，我们也需要通过不断重复来实现记忆的巩固。

德国心理学家艾宾浩斯（Ebbinghaus）通过实验记录了人们记忆的相关规律。结果发现，我们的遗忘规律是先快后慢。这个开始急剧下降而后平缓的遗忘曲线代表了知识记忆遗忘的典型模式。

及时巩固我们所学的知识，让其遗忘得慢一些。也只有知识记得住，才能够有后面对知识的其他方面的加工。

比如，很多人可能会抱怨我们以前学计算机知识时，学了很多感觉没用的基础概念，但是如果想要进行知识的巩固，并在以后和其他知识进行关联，那么这种看似没用的知识的价值则会非常大。

2.有效的学习方式

对于巩固自己所学知识最有效的办法是为别人讲解。

美国学者爱德格·戴尔（Edgar·Dale）提出了“学习金字塔”，这个理论将我们的记忆学习分为六个等级，效率从低到高分别是：听讲、阅读、视听、演示、讨论、实践、教授给他人。

最高级“教授给他人”的效率远高于“听讲”，最能够巩固我们对知识的记忆。并且在我们的教授过程中，我们会对知识有更多的语言和思维的加工，这样的过程会深化我们对知识的理解、应用和分析。

总之，如果我们想要让自己的学习更有效能，更有收获，我们需要将这些知识用起来。也只有用起来，我们才能够在知识的深度处理上有所进步，思辨能力也才会有所提升。

大脑的假设——它可能是台高阶超级计算机

到目前为止，我们还没有对大脑的记忆机制完全了解，无法具体衡量和估算出大脑的信息储存量。但是，凡是物理的，即使没有边界，也都是有限的。我们的大脑本身也是作为物质而存在的，那么它在容量上也很难是无穷的。

《科学美国人》里发表过一篇关于大脑容量的文章，估计大脑的容量是2.5PB.这个数据看上去很大，实际上一点都不够用。

因为我们随便往一个地方那么瞥一眼，都是一张高清图，我们收到的数据都是以GB单位计量的。如果这样看，我们的大脑内存从理论上来说应该是不够用的。那么，人类的大脑为什么能够储存貌似会超过“内存”的信息呢？

信息的“压缩”

有一种解释是，大脑具有强大的信息压缩能力。我们能够记住每个人的脸，但是我们的大脑并没有储存每个人的脸，这实际上就是我们的大脑通过压缩，在大脑储存了一套通用的模版——两个眼睛，一个鼻子，一个嘴巴……

当我们遇到一个人的时候，我们再在这个模板上进行加工，进而实现识别和区分的功能。这个时候，我们就不用记住每个人的脸了，否则也太占“内存”了。你也可以将这个过程形象地描述为“脑补”。

这就像我们的手机内存不够了，我们可以使用一些照片的压缩软件，将照片从高清压缩到标准一样，虽然图片模糊了一点，但总归还是能够无聊时翻看的。我们的大脑就能够腾出非常多的空间去存储更多的信息。这也可以解释，为什么我们会有错误回忆。

但是，就像被压缩的照片会模糊一些一样，我们获取的信息也被这样压缩后，当我们“翻看”回忆时，我们也无法很清晰地记起全部的信息。而这会导致我们记忆的部分丢失，甚至是错误回忆。因为我们的大脑将信息压缩并不总是压缩到恰好我们能够回忆起来的水平，它在一定程度上取决于我们对其重复的次数。

如果那些信息我们不经常使用，那么可能刚开始是1TB的信息，到最后可能只剩下了1KB.这也可以解释为什么一些记忆好像被遗忘了，但是却能够发生“闪回”。压缩得越厉害实际上越会增加这部分信息的提取难度，但是记忆并没有完全消失。

信息的“备份”

抵抗这种大脑压缩的办法之一，是在它压缩的时候进行巩固。当我们回忆时，实际上就是对我们的信息进行再加工，在大脑还未完全将信息压缩到很少的时候，尽力脑补回来。这样就可以延迟大脑对其进行的信息压缩。

而当记忆信息结合到我们的情绪，或者我们回忆的次数足够多时，这些信息则会加强我们的突触连接，并且生成新的突触和适当相关的蛋白质。这就好比随机RAM（读写内存器）转变到ROM（只读内存器）一样，不再一关机就遗失。

这就像我们读一本小说，即使我们再认真地逐字逐句看完，当我们合上书籍时，我们对其中的绝大多数内容也都会忘记，而能够让我们记住的，基本上是重复出现几次或有很强的情感带入的片段。

当然，这个理论虽然能够解释我们记忆机制存在的很多问题，但它始终是一个假设，需等待后来人的证实。不过，我们还是可以利用这套理论的可取之处去指导我们的日常学习。

忘掉不开心——遗忘是大脑的自清理过程

传统看法都认为遗忘是被动过程，不利于我们的学习和记忆。但越来越多的研究证明，遗忘并非被动的，遗忘对我们的大脑也有许多积极的作用。

那么，为什么会发生遗忘呢？

一个原因是因为，我们对记忆材料没有给予足够的注意，也就是编码不足。这就像我们经常阅读同一篇文章，但是当老师突然要求我们背诵全文时，我们还是很难完成任务。因为我们的加工程度不深，关于文章的很多细节没有进入长时记忆。所以当自己需要这方面的信息时，自然无法提取。

而通过不断强化，我们的长时记忆又为什么会遗忘呢？目前得到最

多验证的学说是干涉理论——我们先前学到的知识会影响我们后来学习的知识，而我们后来学到的知识也会干扰我们前面所学的知识。干扰程度越大，遗忘的信息越多。

清华大学曾经在《细胞》（Cell）杂志上发表过一篇关于遗忘的生理研究文章。他们以果蝇作为实验对象，找到了调控果蝇信息遗忘的蛋白。他们通过遗传学手段控制这种蛋白的含量。

当消除果蝇体内的这种“遗忘蛋白”时，发现果蝇的遗忘速度变慢了。而慢慢增加其含量，果蝇的遗忘速度又增加了。

随后，他们再以此去证明干涉理论，发现当消除果蝇体内的“遗忘蛋白”时，果蝇在学习两个任务的记忆之间的影响明显下降。当不减少“遗忘蛋白”并且让果蝇学习另一种行为时，则发现这种“遗忘蛋白”的含量增加了。

这在很大程度上证明，遗忘并非生物体的被动行为。一些研究也认为，老年人之所以难以再学习新的知识，其中一个原因是他们的遗忘能力下降了。当学习新的事物时，生物通过控制这种蛋白的分泌，让自己适当地遗忘，这样有利于对新事物的学习。

从生物学的角度看，遗忘可以减轻大脑的负担，降低脑细胞的消耗速度。我们的大脑细胞以每天10万个左右的速度凋亡，而如果我们不能忘记那些不开心的事情，我们脑细胞的死亡速度会增加几倍甚至几十倍，这就大大增加了大脑的负担。

而遗忘能够大大减少这样的消耗，让自己不那么痛苦。

把信息中不重要的部分忘掉，可以让事物减少冗杂度，从而减轻记忆和认知负担，这就相当于清除手机缓存，删除不常用的文档，腾出更多空间。

前苏联莫斯科大学有一位大学生，他在图书馆的石阶上走路时不小心摔了一跤，大脑受到撞击。从此，他的记忆好得不能再好，什么东西都过目不忘，像《真理报》这样的大报，从头版到第八版，只要他阅读后，每篇文章就都能倒背如流。

但是他经常感觉头痛得要炸开，因为记的东西太多了，大脑得不到休息。可见，缺乏遗忘能力会让我们的大脑承受更多的压力，让大脑受到更多的损害。

所以说，遗忘是一种生物本能，让我们不至于被生活琐碎所淹没。遗忘不仅能够减少大脑的损耗并减少我们的痛苦，它也能让我们学习更多的东西。

愉悦的情绪——大脑效能的最佳学习状态

关于学习效能的影响因素还有很多，而其中最常见的主要有情绪和环境。

好心情好身体

有足够的研究证明，愉悦的心情对我们身心的积极意义。愉悦的心情不仅能够提高我们的免疫力，而且能够提高我们的记忆效率。

马里兰大学的迈克尔·米勒（Michael Miller）和他的同事做过一项研究，他们将参与者分为两组，一组观看喜剧型电影，另一组观看焦虑型电影。

他们发现，总体而言，看完焦虑型电影的参与者血液循环降低了约35%，而看完喜剧型电影的参与者血液循环增加了22%。而血液循环的快慢与大脑供氧和一些心血管疾病有关。

当血液循环较快时，我们不容易患上心血管疾病。而且也有利于维持血氧含量，保持大脑的清醒状态。后来的其他研究也发现，当我们心情愉悦时，我们的大脑会分泌一种叫作内啡肽的神经递质，它能够帮助我们减缓疼痛。

另外，心情愉悦时我们体内的免疫球蛋白A的含量也会增加，进而提升免疫力，保持身体和大脑的健康。

压力对大脑的影响

相反，如果我们长期处于很大的压力下，那么我们体内就会分泌压力的应激素皮质醇。皮质醇会帮助我们短期内释放大量的能量，去面对让我们感到不安的环境。

但是当皮质醇含量过多时，我们的肌肉、肾脏和脂肪都会被大大消耗，变得消瘦。而当肾脏被耗损时，我们身体的排毒功能也被削弱，这个时候也更容易得病。另外，当我们长期处于压力之中时，皮质醇也会引发身体的炎症反应，比如长青春痘，从而导致身体处于病态。

当我们长期处于高压环境时，我们的大脑会发生明显的萎缩。

美国道格拉斯医院研究中心的索尼亚·卢佩恩（Sonia Lu Peien）博士和他的同事们利用六年的时间测量了压力荷尔蒙含量对大脑的影响。

结果发现，那些体内压力荷尔蒙水平持续过高的人在记忆测试中成绩较差，而大脑中负责认知与记忆的海马状突起也会显著变小，这个时候我们会更难去记忆和学习。

慢性压力还会让我们大脑负责情绪的中枢杏仁体区域的神经细胞的联结变少，进而造成我们的情绪不稳定和心烦意乱。

最可怕的是，长期的高压力环境还会导致我们大脑的“自控中枢”前额皮质发生萎缩，这会导致我们在做一件事情时，很难控制自己的思绪，不让自己胡思乱想。

总之，当我们长期处于压力环境中时，我们的大脑会发生萎缩，身体会受到很大的耗损，严重时甚至会导致病变，而这些都不利于我们的学习和工作。所以，我们也要学会调节自己的情绪。

环境解压法

当然，当我们在工作和学习时，缓解压力的办法也有很多种，我们可以先从环境入手。

英格兰塞克斯大学曾经也做过一项研究。他们让一些有心理健康问题的志愿者分别在乡间绿丛林和室内购物中心散步30分钟。

结果发现，林中漫步者有71%的人感觉抑郁程度降低，更有90%的人认为感觉自信心增加。而在室内漫步者，他们当中只有22%的人感觉压力减少，50%的人认为压力增大，44%的人自信减少。

为什么会出现这种现象呢？这是因为，绿色和青色会吸收强光中对眼睛有害的紫外线，使紧张的眼睛适当缓和，也减少了对大脑视网膜和大脑皮层的刺激反应。

再到后来，人们发现，原来土壤会释放一种叫作一氧化二氮的气体。一氧化二氮这种气体又被称为“笑气”，因为人们吸入它时，他会与大脑发生反应，让我们产生愉悦感，令我们发笑。

一氧化二氮经常被外科手术用来麻醉和镇痛。很多人也有过这样的经历：当我们经过一片草地时，我们会不由自主地感觉到放松和产生愉

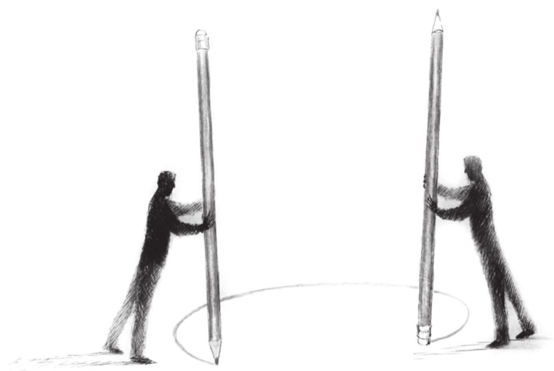
悦感。

这就是因为，当我们经过一片草地时，我们会吸入一些一氧化二氮气体，进而感受到愉悦和轻松。如果想要放松自己的心情，可以尝试去草地上散散步。这样可以很快减少压力，让自己心情好一些。

另外，如果我们长期生活在一个较为狭小的空间，我们的思维也会受到一定的限制。美国明尼苏达大学心理学家通过数年的研究发现：天花板的高度会激活我们大脑中的某种概念。

当我们处于一个封闭的空间时，天花板的高度往往成为我们思维界限的延伸，如果天花板比较低，就会让我们的决策倾向于拘泥狭隘，而如果天花板足够高，那么我们的思维和灵感会更加活泛。

所以，如果想要让自己的思维充满更多的创意，想出更多解决问题的办法，可以尽量去比较空阔的地方。



抵抗大脑压缩的办法之一，是在它压缩的时候进行巩固。

第五章　扔掉低配
——高效学习的核心配置

学习对人的重要性就像吃饭一样，不可或缺。但是就像吃饭的时候，我们可能吃进去健康的食物和不健康的食物，或者不知道怎么吃某种食物一样，我们在学习过程中，也会遇到这样的问题——学什么和怎么学？接下来，我们就围绕这两个问题进行更深入的思考。

关联的知识——灵感的来源、思维的提升

心理学家认为，记忆是对信息的编码、存储和提取。这其实与电脑保存信息的过程类似，我们先通过键盘和鼠标输入信息（编码），然后保存到硬盘（储存），当我们需要用的时候，我们再打开（提取）。只有这三个过程都顺利，我们才能够准确地描述一个事物。

如果有人问我们“澳大利亚的首都是哪一个城市”，而我们在之前没有听说过的话，这是因为对这部分记忆我们从来没有进行过编码。而如果我们听说过，但是已经毫无印象，这是因为我们没有将其储存。

如果我们听过而且能够回忆起这个城市的相关信息，但是无法念出来，那就是信息提取失败了。其中任何一个环节缺失，我们都无法回答别人的问题。

为什么有些信息我们可以轻而易举地回忆起来，而有些信息则很难回忆起来呢？层级加工理论认为，对信息的加工水平决定了回忆的效果。

最初的加工水平越高，记忆的效果越好。当注意力分散时，我们的信息加工水平是相对低等的加工，信息也就很难进入我们的记忆。同时，记忆内容越与众不同，之后也越容易记起来。

我们可以根据这个理论进行学习策略的改进。通过增加我们所学知识的联系节点来实现信息和知识的深度加工。我们将某一个知识与其他知识进行关联，实际上是在增加这个知识的提取线索。当知识的提取线索越多时，我们对知识进行运用时就越简便。

我有个朋友，他有一次跟别人打辩论赛的时候，觉得对方所说的漏洞非常明显，但是无论如何都想不起来如何辩驳他。但是比赛结束后，离场走着走着，他突然就想起了可以如何反驳他，但是这个时候为时已晚。

这是因为，我们的一些记忆会结合我们的场景而产生，我们可能在一个场景下能够记忆起来，但是换一个场景，提取相同的知识的难度就增加了。这就好像一个英语单词在一个句子中我们能够记起它的大意，而把它单独呈现给我们，我们识别起来就会感到有点困难。

但是，如果我们在不同的场景下学习这些知识，那么就可以避免这些知识只能在特定的场景下记起来。因为当它提起的线索增加时，在我们大脑中留下的痕迹也更为持久。

我们常常提及的关联学习法，背后的心理学理论正是层级加工理论。我们通过对知识和事物进行比较，区分它们的不同，同时也关联它们的相似点。

而记忆的一种重要方式就是在经验的基础上建立联系。关联记忆法也符合我们的记忆规律。当一个知识在我们的思维中比较得越宽泛，关联的事物越多时，知识的记忆也就愈牢固。

儿童时期，我们在学习命名时，本质上也是在进行关联学习。当孩子长到10个月大时，他们会意识到每样东西都有一个名称。后期通过将视觉上看到的与语言中学到的相结合，从而为每一个事物命名。

美国的教育学家曾经对学龄儿童进行过统计，发现那些能够知道一个单词有多重意义的孩子，他们的理解能力更强。这也就是说，对一个词汇进行多重关联，可以让学到的知识更加巩固。

信息学家乔治·米勒（George A.Miller）在他的论文《神奇的数字7±2：我们信息加工能力的局限》中提出，在记忆编码过程中，最简单的方式就是将输入的信息分类，然后加以命名，最后储存的信息是这个命名而非输入的信息。

并且，论文中也提到，大脑的短期记忆无法一次性容纳7个以上的记忆项目。有的人可能一次性能够记住9个，有的人则只能记住5个。而大脑比较容易记住的项目是3个，当然最容易记住的是一个项目。

虽然一些研究开始对其进行质疑，但是这个假设在解释一些现象时有一定的合理性。当大脑需要处理多个记忆项目时，就会开始将其归类

到不同的逻辑范畴中，以便于记忆。

举个例子，你妈妈对你说：“你去超市买点东西吧，要买土豆、橘子、葡萄、酸奶、牛奶、鸡蛋、胡萝卜、咸鸭蛋、苹果。”

但是这么多个项目，当你走到超市的时候，你可能就已经忘了很多了。这个时候为了记得更为牢固，你可以将这些信息通过性质的区分进行同类项合并。

蔬菜：土豆、胡萝卜。

水果：橘子、苹果、葡萄。

蛋奶制品：咸鸭蛋、鸡蛋、酸奶、牛奶。

将十多个项目划分为三个大项，可以让自己思维的抽象程度提高，产生塔式的链接，从而更容易记住。这就像图书馆里的图书索引，我们可以根据我们需要的知识的特点，找到我们需要的书籍。

所以，我们就不用记住全部的10个概念，而只要记住他们分别属于三个组，这样就达到了认知资源节约的目的。

高效巩固——集中学习VS发散学习

根据学习时间分配的不同可以划分为两种学习方法。一种是集中学习，指在较长的时间里不间断地反复学习；另一种则是分散学习，指学习时间间隔的学习。

我们经常说的考前突击，就属于集中学习。我们虽然能够在短期内获得足够的信息去面对考试，但是这很难让我们学到真正的知识，大多数知识也会在考试后很短的一段时间内忘光。

但是，集中学习法也有非常强大的优势。尤其是对那些学习能力强的人来说，运用集中学习法，他们能够在短期内学会一门技能的基础知识。

而如果我们想要运用集中学习法，则要注意相似知识重复的频率和次数，并尽可能将相似的知识分开学习。这样就不会触发心理的超限作用，也就是对所学知识感到更多的疲劳和厌倦。

过度学习理论认为，人们对所学习、记忆的内容达到了初步掌握的程度后，如果再用原来所花时间的一半去巩固强化，则会使记忆得到强化。

在合理限度内，我们可以通过集中学习巩固自己的知识，这非常有利于我们知识的掌握。但是，如果超过了一个限度，自己会感到疲倦和厌烦，学习的效率也会递减。这个时候就算增加了学习时间也可能很难学到有用的知识。

当我们希望从知识当中获得灵感和发现时，集中学习的优势明显优于分散学习。因为集中学习能够在短期内接触到大量的信息，这增加了信息之间联通的可能性。而发散学习因为更加零散，且信息较少，所以能够实现的联结也较少。

面对熟悉的知识和想要获得灵感时，集中学习会更适合我们。但是如果想要真正学习新知识并巩固知识，分散学习的优势大于集中学习。有足够的研究证明，无论是学习运动技能还是学术知识，分散学习的效果都更好一些。

美国心理学家罗勒在2006年做过一个关于分散学习和集中学习的实验。他与他的同事，让116名大学生参与了这次实验。大学生被要求学习后解10道数学题，一组学生集中学习10天，另一组学生分两次（间隔一周）学习，每次5天。

学习结束后的一周，他们进行测试，结果发现，集中学习的学生掌握的情况（75%）略高于分散学习（70%）。但是学习结束后四周，他们对学生的掌握情况再次进行测试，结果发现，分散学习的学生成绩（64%）远高于集中学习的学生（32%）。

而在另一个现场实验中，他们将邮局里的职员分为四组，分别采用四种学习模式。

第一种：每天训练一次，每次一小时；

第二种：每天训练一次，每次两小时；

第三种：每天训练两次，每次一小时；

第四种：每天训练两次，每次两小时。

实验结果表明：每天训练的时间越短，达到相同学习效果的时间也越短。达到每分钟打字75个的水平，第一种学习者花了45学时，而第四种学习者则花了70个学时。

这都证明了分散学习对一项技能掌握的重要性。所以，当我们在阅读一本书时，一次性读完就扔到一边，我们可能过不了几天就会忘记，但是如果我们将其进行分散阅读，那么我们对书中的知识的理解可以更深透一些。

这两种方式都有其合理的地方，我们可以根据我们的需求，采取不同的学习策略。但是，想要真正掌握新的知识，重复是必不可少的。而我们如果能控制好重复的频率和次数，则能有效提高我们的学习效率。

疲惫的身心——大脑学习的低效率状态

我相信没有人会否认锻炼与睡眠对我们大脑的积极作用。

那么，它们都是通过哪些途径影响我们的呢？

加州大学伯克利分校的心理学教授马修·沃克尔（Matthew Walker）在2005年时发表的一项研究指出，睡眠不足会剥夺学生获取新知识的能力。

他们让28名参与者参与了本实验，要求他们记忆一组图片，这些图片包含人物、事件、地点等信息。其中一半的参与者在实验前一晚保证正常睡眠，而另一半则通宵保持清醒状态。经过两天正常睡眠的调整之后，然后再对他们进行图片的记忆测试。

他们发现，之前被剥夺过睡眠的学生比保证正常睡眠的学生平均少认了19%的图片。

正如跑步后身体需要休息才能恢复体力一样，我们的大脑在快速运转之后也需要得到相应的休息才能继续高效运转。美国《科学》杂志在2013年刊登过一篇文章，证明睡眠可以清楚脑内代谢废物。

当我们处于睡眠状态时，我们小脑的网状结构会发生变化，方便脑脊液与我们的体液进行交换，带走大脑中的一些代谢废物，其中就包括会引发“老年痴呆”的β-淀粉样蛋白。

而当我们睡眠不足时，我们的免疫能力会受到损耗，我们也更容易患上心血管疾病和肥胖症。

当我们长期缺少睡眠时，我们大脑的细节加工能力也会受到干扰，我们更容易对别人的行为产生误解。所以，一些长期熬夜的学生和职场人士对环境会更加敏感，甚至觉得周围环境充满恶意，因为他们在对他人行为的理解上，在细节上存在一定的扭曲。

诸此种种，睡眠不足会让我们的学习能力和工作效率严重下降。睡眠如此重要，那么，我们该如何提高我们的睡眠质量和适当延长我们的睡眠时间呢？

美国BBC曾根据大量的心理和生理研究，拍摄了如何才能更好睡眠的视频《睡眠十律》。其中讲了十多种能够帮助我们更好睡眠的办法。大家感兴趣的话可以自行搜索观看，这里也罗列了一些我个人觉得较为实用和简便的办法。

体温降低有利于产生睡意：睡前洗个热水澡。

光线抑制褪黑素（睡眠因子）：尽量降低睡眠环境亮度。

咖啡、茶、酒不宜睡前饮用。

睡眠生物钟培养：保持固定的睡眠习惯和起床习惯。

睡觉打鼾需要及时了解原因，必要时就医。

希望，大家能够睡个好觉。

浮躁的解除——如何更好地利用网络提升自己

社会学家认为，人类社会的进步一直都是在做自己身体的延伸。利用棍棒延伸了自己的手，利用汽车延伸了自己的脚，利用望远镜延伸了自己的眼睛，利用电话延伸了自己的嘴巴。

而互联网的使用，本质上是在对我们的思维进行延伸。利用互联网进行思维的提升也会是未来的趋势。

但是目前，通过在网上学习知识也存在非常多的问题。相对来说，它并没有传统的阅读和学习方式那么有效率，但是这就像汽车刚被发明时跑不过传统的马车一样，最终，马车还是会被汽车远远超过。

所以，我们也需要慢慢习惯新的事物，这样才不至于被社会淘汰。那么，目前利用互联网进行个人提升存在哪些问题呢？

目前，在线上学习存在的最大问题是我们个人的“虚假学习感”——跟我们复习期末考试一样：看过就忘，不忘也不会用，会用也用错地方。

当我们面对铺天盖地的信息时，这些信息会极大地占用我们的注意力广度，我们很难集中在一小部分信息里面，而这样我们就无法保证思维的深度。即使我们所阅读的知识拥有一定的深度，但是由于我们无法集中注意力去理解，所以我们能够明白的其实也非常少。

我们可能在刷朋友圈时，这一秒还在看关于康德道德观的“深度好文”，但是为了尽快刷完不被老板捉到扣工资，然后就点击了退出，看下一条信息，自己并没有进行深度的思考，只是大致地扫了几眼。

我也看过一些问答平台，甚至没有分开那些极短的段子、点评类的回答，以及长文回答，这样的情况对大众的弊端非常大，群体的耐心会被慢慢消磨。

信息专家约翰·奈斯伯特（John Naisbett）曾说："我们简直要在信息的海洋中淹死，但终因缺乏知识而饿死。"互联网时代，信息和知识都在不断增加。但是信息的增加速度却远超知识。这就造成了另外两个问题。

一方面，我们从信息中筛选知识的成本越来越高，我们想要学系统知识的难度增大。另一方面，媒体为了方便我们理解，减少消化时间，将内容尽可能进行了简化，只提供精华，而这就无法培养起我们对知识的深度思考能力。

所以，如果没有正确的方式，长期通过线上学习知识，会难以形成一个较为完整的知识体系，也可能会削弱一个人深度加工知识的能力。

不过，即使线上学习相对目前的传统学习方式存在诸多不足，只要技术发展起来了，传统的学习方式也会慢慢被更广泛地取代。那么，我们该如何更好地适应线上学习呢？

其实，无论是何种形式的学习，做笔记都是非常好的方式。我个人就有多达30本的笔记。即使是在网上看到一些文章，我也会把其中比较有收获的知识记下来。久而久之，我的知识广度和深度都会多一些。

在尼尔·布朗（M.Neil Browne）和斯图尔特（Stuart M.Keeley）的著作《走出思维的误区》中，它将我们对知识的涉猎过程称为"海绵式学习"。这种学习方式能够很好地积累我们的知识广度，但是我们却无法对其进行有效的利用。

而我们做笔记的过程实际上则是"淘金式学习"。我们必须学会筛选哪些知识值得记，哪些不值得记。在这个过程中，我们对知识的加工深度更深，条理性更好，且能慢慢培养起自己的辩证思维能力。

另外，从心理层面上，做笔记还能带动更强的注意力。我们做笔记时需要对知识进行再次加工和理解，这也就保证了知识的记忆效果更好，不容易遗忘。

经常做笔记能够大大减少线上学习带来的"虚假学习感"问题，不至于使知识看过就忘，没忘的也不会用。

构建知识体系——大脑认知资源的节能模式

社会学家马敏在其著作《政治象征》中认为，在以往知识较为贫瘠的过去，一些政治精英通过垄断对“自由”等词语的解释权来达到对群众的煽动。

换句话说，如果我们缺乏对知识足够的理解，那么我们很容易受到外界的影响，觉得这个有道理，那个也没错。

而当下也存在非常多这样的情况，一些媒体和公众号，利用那些不可以量化的指标，告诉大家什么是对的什么是错的。如果缺乏足够的知识水平，有的时候确实挺容易被忽悠的。

那么，怎样才能够减少这种情况的发生呢？那就是构建完善的知识体系。完善的知识体系不仅能够强化自己的思辨能力，也能够加强自己对事物的分析能力。

知识体系之所以能够称之为体系，是因为它拥有体系的属性。而结构决定性质，性质决定功能。我们想要建立一个完善的知识体系，就要从体系的共性和知识的个性去分析。

体系的定义是这样的：泛指一定范围内或同类的事物按照一定的秩序和内部联系组合而成的整体，是不同系统组成的系统。那么，根据体系的定义，我们能够得到哪些性质呢？

1.多元性

体系的“系”的第一层意思是系列，意味着体系的形成是非单元的，必须有多种元素组成。正所谓：“单调不成乐，单色不成画，单人不成群。”也就是说，单一的知识不算体系，从这点出发可以知道，我们想要构建体系的前提是拥有足够的元素，也就是我们常说的元认知——对事物认知的认知。如果想要构建一个体系，那么就需要我们吸取足够的元认知。

就拿我本人来说，我的很多知识都是小时候从《十万个为什么》和《蓝猫淘气三千问》里学来的。在当时那个年龄，这些读物也算是通识教育读物了，至今我个人也觉得深受裨益，因为在小时候学到的知识对世界观的构建更为基础，影响更大。

另一方面，体系的基础是系统，系统的基础是元素。也就是说，我们需要增加的元素需要有多元的特点，而不是只是某个角度的重复。我

们学过生态学也知道：增加物种多样性可以增加生态系统的稳定性，而知识系统稳定的第一步，就是需要吸收足够多的差异性元素。

2.相关性

体系的“系”的另一层意思是捆绑、关联。不发生关联的组块我们称之为非系统，只有发生关联才能够成为体系。一栋砖瓦房是一个体系，把它拆成砖瓦后它就不再是体系。知识也需要这样的机制来实现体系的构建。

而体系的关联方式有很多种，链式，塔式，环式，树状式，网状式。其中最为稳定的形式是树状式和网状式。前者能够增加知识的层级结构，实现分类和规律化，后者则能够通过交互关联实现稳定。

所以，我们在学习的过程中，要尽可能将知识梳理成思维导图（树状）的形式，并且通过举一反三（网状）的形式巩固。这样体系的构建也可以更加省力。

3.统一性

体系的“体”强调的是整体和协调。知识体系构建到最后是价值观的形成，再然后会是能力的反映。当我们的知识体系形成统一的整体时，则意味着我们将知识合多为一。这里的“一”属于从属的高级，决定着其他知识的构建。

体系必定以整体存在，整体的运行、延伸，产生关联。但是任何过程都有其主导因素，就像哲学思想里面的矛盾分为主要矛盾和次要矛盾一样，知识体系的构建也有主导因素的构建和次要因素的构建。

我们所能接受到的信息会因为这个主导因素而有所塑造。而这个主要因素就是我们学习知识的目的性——猎人进山看到的是猎物，药农进山看到的是药材。所以，当自己在构建知识体系时，明确这样的目的，可以减少不必要的枝节。

4.非线性

萧伯纳曾经说过：“我有一个苹果，你有一个苹果，我们交换后还是只有一个苹果。你有一种思想，我有一种思想，交换过后我们都有两种思想。”知识的提升并不是单纯的加和，体系的构建也不是$1+1=2$，就像我们小时候咿呀学语，通过不断尝试，突然学会了说话。

知识体系的构建也有这样的规律，它会在我们的量变积累到一定程

度后产生突变，进而自发形成完善的体系。念念不忘，必有回响。当自己的知识输入量和状态量基数大到一定程度时，体系甚至可以自发形成，产生输出量。

很多人都希望自己能够获得独立思考能力，向别人学习一些技巧可能会有效，但是如果没有足够多的知识基础，这样的逻辑思维能力很容易变得空洞，就像一幅没有内容的框架，和没有实质的空心球一样。

5.秩序性

任何系统都有他们的内部运转规律，知识体系也不例外。体系的紊乱除了突变因素，更多的是因为秩序被打破。我们构建知识体系之前需要有明确的、高效的秩序，以支撑体系的有序运行。

那么，怎样构建这样的秩序呢？其中的关键在于，懂得如何筛选知识，避免低级知识的吸收，减少无用信息带来的紊乱，否则就会像电脑碎片文件多了会卡一样，大脑中的碎片信息多了也会变迟钝。

知识的有效性取决于它能带给我们多少确定性，让我们对事物有更多的了解。舆论八卦，低俗网络小说，实际上并没有带来多少确定性的信息，即偏向于无用信息。避免无效信息是构建有效秩序的最基本要求。



当知识的提取线索越多时，

我们对知识进行运用时就越简便。

第二部分
反本能之群体接触
——让自己成为高情商的人

“情商之父”丹尼尔·戈尔曼将情商划分为以下五个维度：

（1）认识自身情绪的能力

（2）妥善管理情绪的能力

（3）自我激励的能力

（4）认识他人情绪的能力

（5）管理人际关系的能力

懂得与人交往是高情商的表现之一，他们也更容易适应这个社会。一个高情商的人，往往能够很好地认识到别人的情绪和需求，并且对其保持尊重。在接触中，他们会顾及别人的情绪和需求，并且尽可能去满足。

人是具有高度社会性的动物，社交是我们生活中必不可少的一部分。通过分享信息，跟他人讨论有趣的话题，我们也能够获得更多的乐趣。在相互的自我暴露中，彼此之间的了解也越来越深，两个人的关系变得更密切。

能够与他人建立亲密关系也能让我们的生活更有趣。

当然，我们的社交过程并不总是一帆风顺的，我们也会经常遇到另一种情况——观点不合、相互误解。这个时候，如果分歧较大而且双方在表述过程中语气上让对方误解，那么就会产生矛盾和争执。

当我们面对的是一个“自我中心主义者”时，我们可能会很无奈，因为他们无法站在别人的立场考虑问题。即使自己试图去解释、去沟通，对方也依然我行我素。

尤其是在网络环境中，当我们在一些平台表达我们的观点，而有人误解我们的意思对我们口诛笔伐时，面对这样头疼的问题，我们该怎么办比较好呢？

另外，我们也可能因为与他人的争论和误会而非常苦恼，沉浸在负面情绪中不能自拔。自己脑海里不断回忆着争论的画面，感到非常委屈或者后悔。即使这些回忆无济于事，我们还是控制不住自己的思想，进而陷入恶性循环，越回忆负面情绪越多。

还有，我们的很多工作也需要与他人协力。如果我们无法处理好我们身边的人际关系，无法得到更多的社会支持，那么我们可能会淹没在琐事之中，很难完成自己的任务。

每个人都希望被别人理解，但是不一定能实现，有时甚至被误解。那么，为什么别人会不理解我们在说什么？怎样做才能让别人理解我们？我们又该如何才能与别人更好地相处？接下来，让我们就此一起进行讨论吧。

第一章　不如愿的接触
——社交过程中的盲区

有个大学生曾经跟我反映，她在宿舍非常尊重别人的利益，不去影响别人，但是别人却总不能跟她一样相互尊重彼此。也有人问我，自己一直安安分分地做一个普通人，为什么无缘无故被别人针对？那么，都有哪些原因造成了以上的现象呢？

“听我的！”——控制欲是人际关系的杀手

我们知道，在动物的世界里，很多动物都会通过留下排泄物或者气味，告诉其他同类这是自己的地盘。如果别人进入到这个区域，会遭到“地主”的攻击。实际上，这就是一种对环境的控制需求，让别人不敢随意进入，进而获得安全感。

作为进化的遗留，人类也有这种需求，尤其是男性，会尽可能对自己身边的事物保持控制，从而获得安全感。虽然留下体味的原始方式已经被淘汰，但是人们的控制欲却并没有消减。

心理学家德西（Deci）和瑞安（Ryan）的研究证明，促进个人控制系统可以真正地增加个体的健康和幸福。而另一位心理学家陆贝克（Rubaek）和他的同事通过对囚犯的观察发现，那些对环境有一定控制权的囚犯——可以是一把椅子、自己开关电灯等，都会有较少的压力体验，较少出现健康问题，并且会有更少的故意破坏行为。

心理学家提莫（C.Timko）和莫欧斯（Moos）则通过对家庭和谐状况的研究发现，和我们一起住的人，如果可以自己决定早餐吃什么，晚睡还是早起，他们可能活得更久和更快乐。

很多研究都证明了控制感的重要性和积极意义。一旦失去了这种对环境的控制感，动物的警觉就会被唤醒，处于备战状态。人类也是如此。

如果环境没办法给我们控制感，那么我们也会感觉到不安和警觉，更敏感更易激动。所以，当别人不能满足我们时，我们就会感觉到控制

感的丧失，进而被唤醒“战斗”的应激状态。

每个人都有对环境和他人的控制需求，虽然程度不一样。尤其是恋爱中的双方，一些人会产生对对方很强的占有欲，甚至希望对方能够减少与其他异性的接触。

而在家庭中控制感的表现，则往往是父母希望子女能够朝自己所希望的方向去生活和发展。而这会让孩子丧失对环境的控制感，进而触发排斥。但是这也进一步让父母的控制感降低，引起进一步的管控，进而形成一个死循环。

一些人对环境的控制需求较少考虑别人对环境的控制需求，这就很容易侵犯到他人的空间，进而造成双方的矛盾。

比如，在宿舍里，有人将视频的声音开得很大，不考虑别人的感受。当我们向对方说：“你的视频开的声音有点大，可以关小声些吗？”一些控制感很强的人反而会觉得你侵犯了他的领域，不仅不会按你要求的去做，反而会去挑衅你。

因为，宿舍的空间远小于我们对环境心理安全距离的需要，但是我们却不得不与他人共享这样狭小的空间，于是每个人对环境的控制需求都很难得到满足。如果彼此无法有足够的安全感，越小的空间越容易产生矛盾。

在这种情况下，我们可以用后面提到的“自我实现预言”的方式去提建议，对方也许就不会有那么强的反应了。反过来，如果我们对环境的控制感比别人高，我们就需要不断地提醒自己，这其实是进化的遗留问题，并不是对方有意“侵略”。

“我就知道！”——吵架时为什么总想否定对方的一切

我偶尔听到我朋友和他女朋友吵架，有的时候他不得不跟我留在公司加班，不能赴约，他女朋友开口就说：“你一点都不爱我。”我哭笑不得，只能跟他说你有事就先去吧，这边我自己可以搞定。

其实，我们生活中很多人争吵时，都会出现这种情况——绝对化。因为当前的事情，而延伸到全部否定。而这其实就是心理学上的“验证性偏差”——当我们在主观上支持某种观点时，我们往往倾向于寻找那些能够支持我们这个观点的信息，而忽略那些能够推翻我们观点的信息。

比如，很多炒股的人在炒股时，当市场上形成一种“股市将持续上

涨”的信念时，投资者往往对有利的信息或证据特别敏感或容易接受，而对不利的信息或证据视而不见，从而继续买进并进一步推高股市。相反，当市场形成下跌恐慌时，人们就只能看到不利于市场的信息了，从而进一步推动股市下跌。

社会心理学家艾伯特·哈斯托夫（Albert Hastorf）和哈德利·坎特里尔（Hadley Cantril）做过一个实验。

> 1951年美国大学生足球赛，达特茅斯印第安人队对阵普林斯顿老虎队。这是一场非常粗暴的比赛。在整场比赛中，普林斯顿一个队员的鼻子断了，达特茅斯队一个队员的腿断了。然而，两所大学的报纸对这场比赛的评述截然不同，都认为是对方球员的犯规次数更多，更没有道德。

出于好奇，艾伯特·哈斯托夫和哈德利·坎特里尔从两个学校随机抽取了一些学生，组成两组被试者。然后，安排被试者在同一个房间观看那场比赛的录像，然后再用相同的评价系统来评价两支球队的犯规情况。

比如，当被问到是不是达特茅斯队的队员抢先动粗时，36%的达特茅斯大学的学生选择“是”，而86%的普林斯顿大学的学生选择“是”；同样，只有8%的达特茅斯大学的学生认为自己的球队没有必要动粗，而35%的普林斯顿大学的学生认为达特茅斯队的队员完全没有必要动粗。

也就是说，即使我们看到的东西是一样的，我们仍然会因为立场和态度倾向的不同，而选择相信我们想要相信的。一旦需要做出选择的时候，我们也会相信自己所得到的依据。

而且，也有一些研究发现，越是聪明的人越容易产生这种偏见。他们对自己的判断更为自信，因为他们更能够从无关联的信息中找到“可能的联系”。

我们在判断事物时，会有很多主观感情的投入。尤其是在我们社交活动中，如果我们觉得某个人不喜欢我们，那么我们就会自发地去寻找他不喜欢我们的证据，而忽视他的其他行为，这就造成了无端的厌恶。

而人的情绪感知非常敏感，当对方感知到你对他的不信任时，也会反馈以厌恶，进而让你觉得自己的直觉是对的。

这也表现了沟通的重要性。如果我们能够及时沟通，其实很多时候我们会发现，自己所担心的事情是多余的。有些夫妻甚至会用各种方式去“考验”自己的另一半是否忠诚，而这实际上也会因为我们的主观不信任而产生我们“想要的答案”。

另一方面，则是在争执过程中，我们经常会情绪化，进入验证对方各种不好的信息搜索，以证明对方的各种不对，即使是与此事无关的陈年旧事，我们也不会放过。

所以，我们经常会听到那些绝对化的词语——“你总是……”“你从来……”，而这种描述则会引发对方为了维护形象的激烈反驳，进而造成争执的升级。

因此，在争执过程中，我们需要意识到自己的这种特点，争吵时尽量不用绝对化词语去描述对方的行为，不能因为当前的一件事而进行全盘否定。

让人“变笨”的爱——为什么有人看不见恋人的缺点

人类学家海伦·费舍尔（Helen Fisher）教授调查了全球近150个不同文化背景地区的数据，发现在不同文化背景下热恋在心理和生理方面有惊人的相似：强烈眩晕的兴奋感、食欲降低，对爱人的判断扭曲（放大爱人的优点，缩小缺点），对客观世界的知觉也发生扭曲。

我们常常戏谑一些处于热恋中的人智商为0，那么，热恋到底会不会让我们的智商降低呢？答案是肯定的。

日本科学家川道博明（Hiroaki Kawamichi）与他的同事对处于热恋早期的人进行脑部成像的观察，发现他们大脑中参与“奖赏机制”的灰质减少了，这就降低了人们对奖赏的敏感性。

而大脑灰质不仅与我们的“大脑奖赏机制”有关，部分灰质与我们的注意力和记忆也有关，和我们的情绪也有关。

也就是说，当大脑灰质减少时，一定程度上，我们会变笨，也会变得更为焦躁不安一些。我们处于热恋时，我们的情绪更为不稳定，开心的事会让我们更开心，伤心的事会让我们更伤心。

除此之外，海伦·费舍尔也曾对处于热恋初期的人进行脑部扫描，发现处于热恋中的人的多巴胺奖励回路中的尾状核部分的血流增多。

尾状核是我们行为动力的源泉，它能引导我们接近目标，驱使我们追求奖励。而分泌更多的多巴胺，可以保证这一过程的愉悦感，强化我们的行为。也就是说，我们会很开心地不断重复这一行为。

虽然恋爱的感觉很美好，但是它也让我们变得不客观。我们可能看

不见对方的不足，认为对方很完美。

当我们处于热恋中时，我们大脑的判断中心前额皮质和影响社交认知的颞极与颞顶叶交界处会发生钝化，进而造成我们对爱人的知觉发生扭曲。恋爱中的男女右眼窝前额皮层会暂时关闭，这使得他们对对方不再持怀疑或批评态度。

但是，仅凭多巴胺刺激的热恋是很难长久的。一旦热恋过去，大脑的愉悦因子多巴胺消退后，大脑的灰质也可逆性地增长回来，我们也就会看到对方的各种缺点。

很多人过了热恋期就开始感受到对方的各种不足，就是因为大脑开始“清醒”了。所以，许多社会心理学家也不支持闪婚，因为想要拥有幸福稳定的婚姻，双方就必须要等足够长的时间。

当我们想要确定一段感情关系时，我们也需要不断对自己提问：对方的小鸟依人是否会过于黏人，长此以往我是否能够接受；或者，对方的刚毅是否存在过多的武断和大男子主义。

我们不能因为对方给我们很多愉悦感受而忽视对方性格的长久影响。而也只有在一开始考虑全面，这样的感情也才会更加长久。

第二章　良性循环
——如何建立有效的社交关系

美国进化学家迈克尔·吉瑟林（Michael Ghiselin）说：身边的人比我们优秀的话，会让我们变得更美好；如果他们不健康或者无知，则他们更容易对我们造成伤害。那么，我们该如何与更优秀的人交往呢？

熟悉即安全——为什么你需要跟别人混个脸熟

格雷戈里·伯恩斯（Gregory Berns）在其著作《艾客》中写道，对于大多数人来说，接受新事物是一件很困难的事，因为新事物总是很容易触发我们的恐惧情绪。大多数人不喜欢恐惧的感觉，因为恐惧让我们口干舌燥，焦躁不安，有时还会语无伦次。

而恐惧产生的一个很重要的原因是不熟悉。

2005年，加利福尼亚理工大学的研究人员就对人们处于不确定环境中的大脑变化，通过脑成像实验做过记录。他们发现，当我们处于不确定环境中时，我们大脑中的杏仁体和眼窝前额皮质两个区域会变得异常活跃。

也就是说，当我们处于陌生环境中时，我们的大脑实际上被唤醒了两个状态——我们在害怕（杏仁体），但是我们也在控制自己，让自己冷静（眼窝前额皮质）。

当杏仁体被激活时，我们身体里也会释放大量的皮质醇，并且激活交感神经系统，进而让我们处于警备应激状态，这会让我们的心率变异型增加，也会消耗我们大量的能量，让我们感到不舒服。所以一些人在面对不熟悉的人时，会脸红，心跳加速。

而如果想要让别人对我们产生信任，愿意与我们交往，我们就需要建立足够的熟悉感。心理学家曾经做过一个实验，他们先通过测试区分出害羞指数较高的小学生，让他们观察不同的脸，研究者用脑电图扫描的方式观察并记录小学生的大脑活动。

当孩子面对陌生和难以识别的脸时，他们发现在那些害羞指数较高

的孩子的大脑中，掌管社交的皮层活动能力较弱，而负责焦虑及警惕情绪的小脑中的类扁桃体部分则显得非常活跃。

同样，如果我们想要让别人更愿意与我们接触，我们就要消除对方这种在进化中的遗留。那么，我们可以通过哪些方式实现呢？

比较简单的办法可以是：经常出现在对方面前。经常出现在对方面前就可以引发对方对我们的一些好感。这在心理学上称之为“纯粹接触效应”——仅仅因为某一个刺激在我们面前呈现的次数足够多，让我们对该刺激越来越喜欢。

心理学家赛安斯对此做过一个实验。实验内容是借着让受试者多看几次对方脸部的照片，调查一般人究竟会产生何种程度的好感。

实验人员准备了12张不同的大学毕业生大头照，然后随便抽出其中的几个照片，让学生们看这些照片。为了避免刻意化的干扰，开始实验时，研究人员对这些学生说明：“这是一个关于视觉记忆的实验，目的是为了测定你们所看的大头照，能够记忆到何种程度。”

而实验的真正目的，则在于了解观看大头照的次数与好感度的关系。观看各个大头照的次数为0次、1次、2次、5次、10次、25次等6个条件，按条件各观看两张大头照。随机抽样，总计86次。

实验结果表明，接触次数与好感度的关系成正比。当学生被提问，这些照片最喜欢哪一张时，大多数被试者都选择了出现在他们面前次数最多的一张。

也就是说，当观看大头照的次数增加时，不管照片的内容如何，好感度都会明显增加。这在很大程度上证明了“纯粹接触效应”。

我们可能有过这样的体验，当我们在拍照的时候，总觉得不是那么好看，但是问及朋友时，他们觉得挺好的。为什么会出现这样的现象呢？其中一个原因也是“纯粹接触效应”。

我们习惯看到的自己是镜子中的自己，我们通常看到的自己是镜子中的自己。而当我们拍照的时候，我们看到的是左右没有调换的自己。这个时候，我们看自己的照片，就会感觉有点不一样，而我们的朋友因为接触到的我们是左右脸没有调换的我们所以觉得挺好的。

康奈尔大学的卡丁教授（James Cutting）也做了另一个关于纯粹接触的实验，来证明一些著名艺术品之所以出名，其中可能的一个原因是

它们的曝光次数较多。

在讲课过程中，他不断给本科生看印象派的作品，每次两秒钟。其中有些画是经典之作，有些则鲜为人知，但档次不亚于经典之作。卡丁教授将后者在学生面前展示四倍于前者。结果发现，这些学生更喜欢后者。

一些明星也非常追求上镜率，大家看的次数多了就会觉得这些明星也挺好看的，而这背后也有“纯粹接触效应”的原理。

现在，你知道跟别人混个脸熟有多重要了吧？

自我表露——信任的建立在于相互了解

在生活中，我们对一些人能够有说不完的话题，但是对另一些人我们可能就无言以对了。尤其是面对陌生人时，我们总是不知道说些什么好。

这是因为我们与他人的信任关系需要建立在相互了解之上。在一开始，我们与他们没有足够的了解，我们还没有建立起对其足够的信任，所以我们就会显得拘谨一些。而如果想要拉近与他人的亲密关系，我们可以适当地表露一些自己的隐私。

心理学家奥尔特曼对此提出了人际交往中的“自我表露”的社会渗透理论。他的研究告诉我们，人际关系的建立都是从低水平的自我表露和低水平的信任开始的。

当一个人开始自我表露时，便是信任关系建立的开始；而对方以同样的自我表露水平做出反馈，也是一种表示对方接受信任的标志。

这种自我表露的互惠性交换，一般会实现对等的沟通。于是，人际间的亲密关系就逐步形成。并且随着双方沟通话题的由浅入深，我们与他人的关系也开始变得亲密。

举个例子，当我们面对一个陌生人时，想跟对方交朋友。我们对其说“你好”，那么，对方对我们的回复也只能是礼貌性的“你好”。而如果你添加多一些信息，说“你好，我叫XXX，今天有空过来……”，那么对方也会基于你的表露，对你表达更多的信息。

而当你们之间表露的信息足够多时，你们的信任关系也会建立起来，你们也就更容易成为朋友。

如果我们本身较对方在某方面更优秀，那么我们适当暴露自己的缺点能够让对方更喜欢我们。

因为表露自己的缺点可以让对方觉得我们也是普通人，进而不会对我们因为过多的敬畏而远离。另一方面能够让别人看到我们的真诚，至少我们不会将自己隐藏得太深。虽然暴露自己的不足，一开始会让自己不怎么适应，但是我们却可以收获更多的亲密关系。

如果我们一直隐藏自己的不足，开始可能会给别人留下好的印象，但是缺点一旦暴露，对方会更难接受我们。当然，表露缺点还能够让我们找到真正喜欢我们的人。

美国交友网站OKCupid（注：Cupid，爱神丘比特）对64,000名女性用户的数据进行分析，结果发现，如果男生们觉得女生长相的态度分歧越大，那这个女生会有更多人追。换句话说，如果人人都觉得一个女生漂亮，那么她受男生欢迎的程度还不及那些只有一半男生觉得她漂亮的女生。

他们发现那些长相存在争议，但存在明显不让一些男生喜欢的特点的女生（比如纹身、肥胖），收到的私信依然远多于那些让绝大多数人觉得非常漂亮的女生。

也就是说，如果我们表现得过于完美，多数人会对我们敬而远之。而且，等到我们在长期的相处中表露了自己的不足时，与我们交往的对方不一定喜欢或适应。但是，如果一开始就暴露出来而对方还能接受，那么这种感情也可以更持久。

不过，表露也分水平，俗话说：“交浅不宜言深。”一个从不自我暴露的人很难与他人建立密切和有意义的人际关系。同样，习惯于不停向他人谈论自己的私密，会被他人看作是自我中心主义者。

我们对那些关系密切的朋友表露得深一些，多说一些；而对那些远一点的朋友则可以表露浅一些，少说一些。社会心理学家认为，理想的模式是对少数亲密的朋友做较多的自我表露，而对其他人进行中等程度的表露。

如果想要交往到更多的朋友，让人对我们更加信赖，我们也可以适当地多一些内心的表露。

相对剥夺——令人反感的滥好人

记得看过这么一个故事：一个人经常跟舍友一起点相同的外卖，他也知道舍友喜欢吃打卤蛋，于是经常将自己外卖中的打卤蛋夹给舍友吃。久而久之，舍友习惯了他给的打卤蛋，有的时候就自己到他的外卖中夹走。

有一天他想自己尝尝鲜，就将打卤蛋吃了，舍友过来发现没有打卤蛋，就问："我的打卤蛋呢，你把它吃了？"

这种场景是不是觉得很眼熟呢？

我们身边也经常遇到这样的人。我们对他们好的时候，他们习惯了，但是突然有一天，我们没有办法继续对他们好时，他们往往不是理解我们，而是指责和抱怨。因为他们已经习惯了我们对他们的好，他们认为，我们对他们好是理所应当的。

这也就是常说的"一碗米养恩人，一斗米养仇人"。当我们在他们需要时给予很微小的帮助，他们往往会感谢我们，但是如果我们经常对他们好，却突然因为某种原因而无法继续支持他们时，他们反而会记恨我们。

那么，为什么会出现这种情况呢？答案在于心理感受的边际递减效应。这就像我们很饿的时候，我们吃下了第一个包子，会感觉很饱，再吃第二个时，饱腹的感觉就没有那么明显了。而吃第三个的时候，我们可能就感觉有点儿撑了。

同样，别人需要帮助时，他们就像肚子很饿的人，我们给予一些帮助，他们会感觉到明显的满足。但是如果我们一直这样下去，对方的心理感受就开始产生变化，进而不再是感激。

所以，我们要知道，并不是你帮助了别人，别人就会对我们心存感激。如果方式不当，对方还可能对我们心生厌恶。因此，我们千万不要做"滥好人"。

那么，我们该如何帮助别人，而不至于让对方觉得那是他应得的呢？

最重要的是不要在一开始就付出过多。因为你一旦在一开始付出过多，那么虽然你超过了对方的心理预期，能够让对方短暂地感受到你的有力的帮助，但是你在后期如果无法持续维持这样的水平，那么你依然很难得到对方的尊重。

在生活中，人们最喜欢的是那些对自己认同慢慢增加的人，最不喜欢那些对我们认同慢慢减少的人。为了验证这一心理现象的存在，心理学家阿伦森（Elliot Aronson）曾经做过一个著名的实验。实验安排被试者同伴用四种不同的情况评价被试者，分别是：

A：始终是肯定的评价。

B：始终是否定的评价。

C：先肯定后否定的评价，且否定程度与第二种情况相同。

D：先否定后肯定的评价，且肯定程度与第一种情况相同。

结果发现，被试者对那些原来否定自己后来又肯定自己的交往对象喜欢程度最高，且明显高于一直肯定自己的交往对象，而对于从肯定到否定的交往对象喜欢程度最低，且大大低于一直否定自己的交往对象。

这也可以用美国学者斯托弗（S.A.Stouffer）提出的“相对剥夺”理论来解释。他们将自己目前的处境和我们一开始对其投入的帮助做了对比，即使依然得到了额外的支持，但是因为相比以往减少了，所以在心理上很容易产生“相对剥夺”感。

我们一开始给予对方的帮助比较多，当后面给予变少时，对方心理上就会产生“相对剥夺”，进而可能产生“一碗米养恩人，一斗米养仇人”的情况。

即使我们帮了别人很多，结果还是成了别人心目中最不喜欢的人。所以，帮助别人并不是越多越好，尤其是在一开始的时候。

除此之外，当自己有较为负面的信息或者建议需要传递给对方时，也可以采用“先否定后肯定”的模式去叙述，这样对方的排斥也会减少一些。

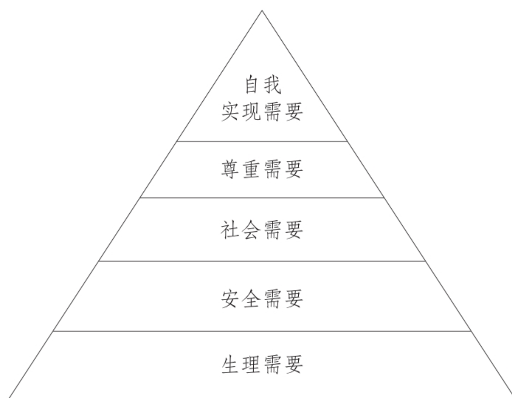
当对方在工作上有些失误或者不足时，我们对其提出改进建议时，可以先指出对方做得不足的地方，随后再赞美他做得好的地方，对方就不容易产生“相对剥夺”的感受了，也更容易接受我们的建议。

有效赞美——夸赞是门技术活

好多书中都会写到，赞美是人际关系的润滑剂。但是却很少有人告诉我们为什么需要赞美，也很少告诉我们如何有效赞美。那么，赞美的意义到底在哪里呢？

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛（**Abraham Harold Maslow**）在其

著作《人类激励理论》中，将人的需求分为五个等级，由低到高分别是：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。



马斯洛需求层次理论

这五个需求有所交叉，但是低等的需求得到满足后，再高一个层级的需求就会变成主体需求。社交属于社会需要，而赞美则属于更高级的尊重需要。

大多数人的生理需要和安全需要都能够得到满足，并且也能获得一定的友谊，满足自己的社会需求。所以，我们在交往过程中会倾向于追求更好的需求，也就是尊重需求。

希望别人能够肯定我们的劳动成果和自己的特长。这是我们需要赞美的主要原因之一。

在马修·利伯曼（Matthew D.Lieberman）的《社交天性》中有一个实验：

实验者说服参与者联系他们的朋友、家人和一些对他们比较重要的人，请求他们给自己写一封信，请求时用非常积极的带有强烈感情色彩的语言来描述，比如你是唯一关心我甚于关心自己的人等。

就像生活中的其他基本奖赏一样，这些令人感动的文字激活的参与者的大脑区域，依然是我们愉悦回路中的腹侧纹状体。毕竟，凡是能够带来愉悦的事物，潜意识系统总是简单粗暴地总结为“进食和交配”。

可能一些人觉得90后越来越难以管理，动不动就跳槽，这背后的原因更多是因为尊重需求得不到满足。尊重需求和自我实现需求在很大程度上比金钱更重要。

这也在另一项研究中得到了一定的证明，实验者要求参与者为赢得他人的好评而竞价。结果发现，大多数参与者都愿意归还他们参加试验所获得的报酬，只为换得别人对他们的积极评价。

这个社会在时间线上的发展，也基本满足马斯洛的需求层次理论。这已经不再是吃不饱穿不暖的那个上世纪八九十年代，安全需求也能够得到满足，社交网络也满足了90后的社会需求。

90后的主要需求已经变为尊重需要和自我实现需要。如果我们跟不上时代的步伐，还抱着以往的奖惩制度去管理，就很难管住人，也很难留住90后的人才。

回到正文，前面大致讲了赞美对我们的重要性和积极意义。那么，怎样赞美才能够更行之有效呢？

如果你对一个女孩子说“姑娘，你好漂亮”，这样的赞美方式对方很可能会觉得你有些轻浮，没有真诚感。而如果想要让对方觉得你确实用心了，那么我们的用词最好能够具体些。我们可以从对方面部的一两个具体特征进行赞美，或者就对方的成就进行赞美。人在心理上会认为那些具体的、可描述的赞美会让人感觉到更多的真实感。比如《情深深雨濛濛》里面的何书桓对依萍的赞美是：“有没有人告诉过你，你笑起来好好看？”

赞美的基本原则依然是真诚。如果背离了这个出发点，那么就是阿谀奉承。所以，如果找不到对方比较好的赞美点，那么我们最好保持沉默。没必要为了所谓的“好关系”，而选择背离自己人格品质的行为。

当然，赞美也有有效益递减的规律。如果一味地赞美，那么次数越多，对方对你的赞美就越无感。若批评不自由，则赞美无意义。所以，如果想要让自己的赞美更有意义，我们也应该把握好度，进行适当的赞美。



当一个人开始自我表露时，便是信任关系建立的开始；而对方以同样的自我表露水平做出反馈，也是一种表示对方接受信任的标志。

第三章　沟通的艺术
——怎样才能好好说话

我们通过沟通表达自己的观点，去解释、期望或者评价。沟通能够让我们学习到不同的思想，但是如果双方在交流过程中缺乏足够的信息沟通，或者表达上让人难以接受，就很容易产生不必要的误会。那么，我们该如何进行一场有益的沟通呢？

拒绝抬杠——怎样改掉爱争辩的坏毛病

> 任何人都会生气，这也很简单，但是在正确的时间、正确的场合，用正确的方式表达愤怒，这可不简单。
>
> ——亚里士多德

世界因为每个人的不同而多彩，但是世界也因为每个人的不同而充满争执。每个人都希望被理解，每个人都希望被尊重。而这又非常难以实现，当我们觉得不被理解时，我们就会去解释，去争取。但是，对方却有着迥异于我们的想法。那么，讨论也就容易升级为争执。

究竟，我们为什么会与别人产生争执呢？

1.自尊的保护需求

每个人都有自我形象维护的需求，抬杠的原因之一是为了维护自我形象——我不比你差。心理学上，有一个自我服务偏差的现象，也就是每个人都会美化和抬高自己。

有过这么一个实验：询问司机群体驾车技术的自我评价，结果只有1%的人的回答是低于平均值的。可见每个人在潜意识里是多么看重自己的形象。

抬杠本质上是一种相对的自我拉升，在争夺话语的控制权，属于竞争的一种。当我们在争论中获得主导权时，我们会认为获得了胜利，有时我们甚至会为了反对而反对，背离一开始讨论的初衷，只为获得自尊心的满足。

2.宣泄需求

语言暴力也是暴力的表现形式之一，而暴力的宣泄能够获得跟其他本能欲望一样的快感。奥地利生物学家洛伦兹（K.Z.Lorenz）在《论侵犯》中写道："侵犯性具有自身的释放机制，与性欲食欲等本能一样都能够引起特殊的快感。"

人也是一种动物，在进化中也保留着许多的原始兽性。暴力的释放之所以能够带来快感，是因为它经常与资源的掠夺有关，无论是竞争配偶，还是捕食。所以，人是有暴力宣泄的需求的，在形式上分为内侵（自我伤害）和外侵（伤害他人），如果过于压制自己的本能，也可能会导致一次性爆发，而一次性爆发的人更可怕。

3.认知域交集较小

我们对事物的认知不仅取决于客观情景，还取决于我们如何对其进行主观构建。正所谓横看成岭侧成峰，每个人对事物的构建基础都是自己的经验和知识。

两个人的知识面就像两个思维集合，他们存在交集，但是更存在差异，如果双方不站在对方的立场和经验考虑问题，那么这样的抬杠只会增加双方的矛盾。

讲完了我们抬杠找茬的原因，那么我们也分析一下，如何才能解决爱争辩的问题呢？

1.增加共同视域

在辩论的过程中，尽可能在说一个观点前，增加自己的前提，告诉对方自己观点的背景和基础。同时，也尽可能问清楚对方的观点基础和背景。最简单的办法就是多问一句"我不太明白你为什么这么说，能再解释一下吗"，这也给了双方讨论缓冲的时间，以减少不清醒。

记得电影《搜索》里面的叶蓝秋（高圆圆饰），她因得病而绝望，没有亲人只想借老板的肩哭一下，不巧老板娘来了正好撞见，被称为小三。她坐公交车时感觉太疲惫了，没有让座又被记者报道，变成人人皆知的"不让座墨镜姐"，最后跳楼自杀……

如果每个人都能够与他人有更多的共同视域，那么就不会有那么多的指责和责怪了。而自己在生活中也是如此，如果能够增加自己与对方的共同视域，那么就能更好地理解对方的观点和行为，这样也可以减少很多不必要的争执和抬杠行为。

2.提高自尊水平，懂得自嘲

高自尊的人更容易表现出攻击性行为，也更容易对别人的语言产生错误编码。因为他们能够维持自尊的方式比较少，只能通过抬杠和攻击性等所谓“战胜对方”的方式来相对提高自己。

如果我们是这类人，那么就要学会提高自己，其中比较简单的办法就是学会自嘲。自嘲是自我接纳的一种表现，能够较为坦然地面对自己的不足。这也是一种高情商行为，证明了我们有一定的自我认知，知道自己的一些不足并且能够接受。

加林斯基（Galinsky）发现，当我们主动将贬低身份的词语用于自己身上时，我们会产生更多的“权利感”，缓解自己的不愉悦。另外，如果能够很好地接纳自己，能够接受自己的不足，也会慢慢明白什么是真正的自尊，什么是自己真正需要的，从而减少抬杠争执行为的发生。

3.明确争辩的目的

有一天你想出门，你母亲觉得外面很冷，想要你多穿一件大棉袄，而你觉得棉袄太厚，怕待会运动过热，你执意不穿。于是你母亲说了句：“不穿就不准你出去。”可能一开始是交流，慢慢就变成了争执。为什么会出现这种情形呢？

这是因为，我们在沟通过程中，区分了自我与母亲的关系，甚至形成了对立。这个时候，在交流的过程中，变成了双方互相争执的模式（A→B），而不是双方一起解决问题（AB→问题）。

在沟通中，关系一旦形成对立模式，我们就会排斥母亲的各种建议。母亲则会为了维护权威形象，与我们展开“拉锯战”。而如果共同立场是去面对问题，就好办得多。

当母亲希望自己多穿一件外衣再出门时，你可以加一句：“妈妈，我知道你是为了我好，不过我一会儿可能要运动，会流汗，所以就不穿了。”母亲也不会感受到立场的对立，也就不会有太多的想法。

所以，我们在沟通过程中，一定要注意，不能为了反对而反对。这并无益于解决问题，反而可能引起一场不必要的争执。在解决问题的过程中，可以尝试多用“我们”，少用“你”，让对方感受到你们处于同一立场，是在一起解决外部问题。

4.合理宣泄

争辩是暴力的宣泄方式之一，也不应该完全摒弃。我们也经常看到这样的情况：小两口经常吵架却没有离婚，但是模范夫妻却因为一次小打小闹而分开了。因为争吵也是交流和沟通的一种方式，本质上也能够增加双方的需求了解。

另外，争辩也能够合理发泄个人的暴力行为，避免长期积压造成一次性爆发。所以，适当地与他人争论是有益的，但是人身攻击以及粗话则是应尽可能避免的。这样也才能是一场互益的争论。

5.控制音量

当一只狮子进入另一只狮子的领地时，狮子之间在打斗前会互相嘶吼，通过气势吓跑闯入者。同样，人类也有这种行为机制，想通过加大音量，在气势上让我们的反对者屈服。但是在大多数情况下，这种做法往往都是失败的。

这是因为，加大音量会让对方感受到你的侵略性，从而产生排斥心理，为了维护自身尊严只能反击，让争论变成争吵和抬杠。所以，自己也应尽可能控制音量。

我很喜欢孟非的一句话："当我们开会在争吵时，别人之所以愿意听我的建议，是因为我说话非常小声，别人总是不得不停下争论问一句：他刚说什么了？"

用我非常喜欢的一句话做总结就是：没有完美的事物，那么它存在的不足，只要有心，就可以用它的不足来跟你争论甚至攻击你。同样，也不会有绝对正确的观点，抬杠不会有真正的胜利。

为何家会伤人——如何与家人亲密相处

有的时候，经常与父母争吵不是我们的错。毕竟，父母是一个不用通过考核就能够做的"职业"，本身质量良莠不齐。不过，我们对自己的反省也不能少，否则我们可能是下一批质量不合格的父母。

那么，为什么有些同学可以和老师同学相处得更好，而与父母有更多的争吵呢？

1.亲情的分离性

在动物的世界里，许多动物长到一定年龄就会被父母驱逐离开，逼它们走向独立，有的动物甚至刚刚出生，就会被父母"抛弃"。人类作为

进化的产物，也留有这样的进化遗迹。

亲情的天然属性是分离，在青春期与父母的争吵，实际上也是到了我们独立的年龄，父母在履行进化的使命，也就是“赶我们走”，驱使我们走向独立。

然而，因为现代社会过多的保护，太多青少年本身的自主能力没有得到完善，尤其是经济方面。“我长大了”和“你长这么大了”是争吵时双方经常出现的敏感词。

我们年龄与能力的不匹配，也导致了我们的独立性缺失。我们想独立，但是却不得不依附于父母，这是我们的内部矛盾。

2.控制感

我们对环境的安全感知是建立在对环境的控制感上的。如果我们能够确定环境都是可控的，那么我们就会有更加愉悦的心情。如果环境中存在不可控因素，那么我们就会有较高的生理唤醒。

就像原始人不确定草丛中是否有狮子一样，需要保持“警戒状态”，这个时候，在较高生理唤醒状态，人对环境也有更多的不信任，很容易与他人发生争执。

我们与父母发生的争执，大多是“控制权”的竞争。当我们长大了，自我意识开始觉醒，我们需要对自我的控制权，但是父母保留着原先的习惯，依然保持着之前对我们的指导惯性。

一般来说，父母控制欲越强，越容易与孩子发生更多的矛盾。因为孩子的控制领域被过度压缩，会产生很大的反弹，进而养成较为叛逆的性格。

3.积累与超限

矛盾是事物发展的根源，但是矛盾不是一蹴而就的，而是在一定量变之后的表现。

当我们感到疲劳时，其实身体在之前就已经消耗了非常多的能量，也积累了很多“毒素”。同样，当我们与父母发生矛盾时，我们在之前也积累了很多争吵的“材料”了。

所以，我们与父母的矛盾是因为一件一件琐事所叠加起来的爆发，就像社会资源流动性受阻慢慢静止时会产生社会叛乱一样，我们也会因

为琐事一点一点积累，加上宣泄受阻而爆发。

4.信息流差异

以前我们都说代沟，现在开始讲“年沟”了。我们所能够接触到的信息会形成我们的观念，而父辈与我们所获取的信息差异度相对比较大，这就导致了我们观念不同。并且，随着网络信息变化的加速，这种观念和价值倾向的差异越来越大。

你觉得是对的，他觉得错了；你觉得好的，他觉得坏。而相对来说，老师的思想较为开放，能够接触的信息与我们有更多的重合，同学朋友则是年龄相仿且有经常性的沟通，他们与我们的信息流有更多的相似性，所以更能理解你的想法。

另外一种信息差异就是“子非鱼，安知鱼之乐”。父母也不是我们，他们不能够完全感知我们的需要。他们觉得外面天冷我们需要多穿点，但是我们觉得还行，怕不方便不想穿。我们也不是父母，不总能站在父母的角度思考问题，然后就开始了拉锯战。

5.社会形象成本

狮子如果遭到群体的排斥而落单，往往意味着死亡。人类如果遭到群体的排斥，虽不至于死亡，但是资源的获取难度会加大，保护自己的能力会降低。

所以，人会很在意自己的社会评价，在群体面前，我们会更加在意自己的社会形象，所以我们会自然而然地表现出更有礼貌的行为，并且更懂得克制冲动。

如果家庭中父母心中的孩子形象是正面的，积极的，那么他们就会更加在意自己的形象。他们会做更多的形象管理，让自己的行为趋向这个形象。

如果他们的形象在父母心中比较差，那么他们就更不会在意自己的行为对自己形象的影响，因为在父母面前，他们维系社会形象的成本很低。在这种情况下，孩子就会采用对抗的方式，他们没有需要维护的形象，因此其他方式让他们觉得“吃力不讨好”。

讲完了父母与孩子的矛盾产生的一些原因。作为一个过来人，我也分享一些与父母积极“抗战”的经验。

1.释放引导

人类攻击性分为身体攻击和言语攻击。攻击性与其他人类本能一般，都会引起快感。如果我们长期压制攻击性，会对身体产生较多伤害，甚至产生更大的破坏性。

我一个朋友的孩子很喜欢养小动物，我去他家的时候，他告诉我他养过很多次仓鼠，大多都很喜欢咬人，他喂食和抚摸它们时受了几次伤。我建议他在笼子里放一些仓鼠的玩具。一段时间之后，仓鼠变得温和多了。

之所以会这样，是因为仓鼠也有攻击的本能，如果没有东西给它们宣泄，无法磨牙，无法玩闹，它们的攻击性就会一直积累着。所以，小时候对孩子进行各种限制，不让孩子出去玩的家庭，孩子也更容易产生叛逆。

就像经常生小病的人反而不容易生大病，经常小吵小闹的两个人关系也不会很差。因为争吵也是一种沟通方式，而沟通是了解对方需求和相互磨合的办法。所以，不用太害怕争吵，那是一种释放和促进。

我们更该考虑的是，如何进行不伤害彼此的有效争吵。比如，清晰界定问题，不要人身攻击，不要“炒冷饭”，不要想着说服对方等。其中的细节，大家可以自己去思考。

2.远离应激源

哲学上认为，矛盾是对立统一的。同样，争执也是一种矛盾，缺少了一个对象，争吵就难以进行。而应激源的一直存在更容易对我们的情绪做直接的反馈，从而更加极端，越吵越凶。

如果想要减少自己的愤怒，最好是暂时离开应激源，也就是在争吵时，主动离开阵地，克制住反击。人的愤怒情绪具有应激性，在初期的破坏性很大，可能10秒左右的冷静，就能减弱很多。

暂时离开“阵地”可以让自己愤怒的破坏性降低，也能让双方得以缓冲，减少情绪化反应并整理思路。

3.写争吵总结

总结的目的是为了避免错误。学生时代，那些学习成绩很好的学生大多有自己的错题本。而在生活中，如果想要让自己减少与身边的人发生过多的争执，最有效的办法就是经常性地总结自己的争吵经验。

比如记录自己是否进行人身攻击了？是否是由于自己没能站在对方

的立场考虑问题？是否自己“信息编码”错误了？诸此种种，都用笔记或者日记的形式记下来，相信长久下来会对自己有很大的提升。

一个人能够成长得多快，部分原因取决于他的经历和学识，但是更取决于他对事物和场景的反馈能力。能够及时反思自己，并在以后少犯错误。

如果想要让自己进步更快，那就需要不断地给自己反馈。做笔记和写日记是最好的反馈方式。

4.赋予孩子/家长良好形象

前面也说到，如果我们赋予孩子/家长较好的社会形象，那么他们就会表现出更多的友善行为。外在评价是会影响内在思维的，我们都倾向于成为别人希望我们成为的那种人。

所以，尽可能真诚地去夸赞孩子/家长，是减少争执的办法之一。当孩子/家长感受到自己的行为与他人对自己的认知标签不协调时，他们会对自己的行为进行调整。

亲情像空气，我们不会特意感知它的存在，但父母对我们的作用却如同空气般重要。

所以，我们有必要多学一些交流与沟通的知识，年轻时做个合格的孩子，有孩子了做个合格的父母。

善意的释放——如何更好地与别人聊天

我们不学气候学，也可以知道天黑要下雨。不学销售技巧，也可以去说服。但是，那样做的出错率比较高、效率也会比较低。同样，不学习聊天技巧，也可以跟人正常地聊天，但是学会了，能让人更容易喜欢你。

那么，怎样才能够更好地跟别人聊天，并增强相互之间的好感呢？这里我们大致讨论一些基本策略。

1.调整心理距离

心理学上有一个关于我们在有限空间的反应的研究：我们在升降电梯中经常会无意识地向上看（当时还没有手机）、看到别人的眼睛也会更加不安，其中的一个原因就是空间太拥挤了。

在进化过程中，除非确定是安全的，我们才会与他人靠得很近，但

是现在旁边的人不确定是否是安全的，那么近的距离会让我们产生来不及“反应”的感觉，从而感到不安。这是心理距离在空间维度的表现。

那么，怎样确定他人的空间心理距离呢？

心理学家爱德华·霍尔（Edward T Hall）对此曾经做过研究，并且得出结论。他认为，人们的亲密距离一般为0到0.45米，个人距离是0.45到1.22米，社会距离是1.22到3.66米，公众距离是3.66米以上。其中，0.45到1.22米是我们与他人沟通时的一般距离。

而具体的数值，可以观察自己向前是否会引起对方不自觉地后退。如果是，那证明在这个距离内，对方对你还没有建立起安全感，你也不要侵犯进去，否则很容易激起对方的生理应激。

心理距离在情感上的表现是，你可以讲什么话题。情感心理空间距离很小的人，他们的话题往往更加“污”一些，会经常性地互黑。

比如说，你最好的朋友也会经常性地黑你，而你不会介意，因为你们的情感心理距离小，都是确认对方是安全的，无恶意的。但是如果双方还没有确定对方是否对自己有隐形威胁，就聊一些相对有戏谑性质的话题，那么很容易不欢而散。

所以，在聊天过程中，要尽可能确定自己和对方的空间心理距离和情感心理距离。直到双方对对方有基本的了解，并建立安全感后，再进行适当调整。

2.学会具体性赞美

赞美是人际关系的润滑剂，但是实际上很多人都不是很会用。那么，怎样才能够更好地去赞美呢？我觉得首先要符合事实，看到有才说有，那是对双方的基本尊重。

另外就是，赞美的具体化策略。与平淡的描述相比，我们更喜欢去捕捉那些美丽而生动的语言，我们也更乐意接受那些生动语言所描述的内容。

人的大脑是非常容易受可视化信息影响的，我们的赞美更加具体和有细节，那么对方会觉得更真实，而且会觉得你是一个很用心的人。

一个漂亮的女孩被人夸漂亮是经常的事情，你再去夸漂亮对她心理的边际作用是非常弱的，你可以尝试寻找对方其他闪光点，比如说，手指很纤细，锁骨很性感之类的。那样的夸奖也更有水平。

3.学会提问

"A：你吃了吗？

女神：吃了。”

……

上面这类对话是不是很熟悉呢？然后接下来就是无边无际的冷场了。

其实，这种情况之所以会发生，主要是因为提问没有策略，我们应该尽可能提问方向性的问题，而不是选择性的问题。甚至可以直接提问假设性的问题。

至于怎么问，要根据对方的社会角色和性格区分。但是提问的问题不要太烧脑，一旦烧脑了，对方敷衍你的可能性就很大。

你看到一个护士感觉挺有爱的，想要过去聊几句，寒暄几句，你就说：“我感觉你们医院挺不错的，你觉得怎样？”对方说：“还可以啊。”然后她继续忙她的，只留你继续在风中凌乱……

这是因为对这样的提问，如果对方认真回答的话，她需要花费很多的精力去组织语言和搜索论证的信息，所以就感觉回答这个问题的成本太高了，于是索性说“还可以”，就不用那么烧脑了，还可以做自己的事情。

其实你可以这样说（不做参考）：“听说，护士都喜欢医生，这是真的吗？”

其实，提问最好让对方对你的问题感兴趣，并且不觉得烧脑。建议大家去看尼尔·布朗（Neil Browne）的《学会提问》和斯科特·普劳斯（Scott Plous）的《决策与判断》。

4.行为和情绪的自我调控

行为和情绪具有感染性。生活中，我们看到别人打哈欠，也很想打哈欠。这个现象的其中一种科学解释是，我们大脑中存在一种模仿他人行为的神经元——镜像神经元。我们很容易受到周围人行为的影响。

电视里经常出现的罐头笑声的配音用的也是我们情绪和行为容易受到感染的心理学效应。如果我们忽略那些笑声，认真去听那些娱乐节目的内容，你会发现，其实那些笑话很尴尬。

但是，节目组通过笑声噪音，削弱了我们对内容的判断力，也利用了我们的镜像神经元的工作原理，让我们觉得这个节目有意思。

而在交流过程中，如果我们动作显得懒散，对方也会受我们的影响而进行消极反馈。在交谈过程中，如果我们显得很拘谨，对方也会变得小心翼翼。

所以，我们在交谈过程中，应该尽可能保持自己较好的精神状态，对方也容易受到我们的感染，对我们也抱以积极的回应。所以，如果希望对方能够有更多的反馈，就不要让自己显得过于拘谨。

5.增加熟悉感

人们倾向于喜欢熟悉的东西，熟悉在我们潜意识意味着更多的安全感。冬天里兔子出来觅食时，喜欢走留有自己脚印和味道的路，因为它们知道上一次走这条路没有危险。

人类也是如此，倾向于喜欢熟悉的道路。通过增加熟悉感，能够有效地减少与对方的认知隔阂。就像鲁肃见到诸葛亮的时候说的第一句话是，我是你哥哥的朋友（大意如此）。目的也是为了增加熟悉感。

在交谈过程中，我们可以寻找与对方相似的地方来增加熟悉感，比如说都是广州人，或者毕业于同一个学校，通过寻找地缘和经历的相似性，带来熟悉感。

除此之外，观点相近也能够增加熟悉感。当对方表达与我们相似想法的观点时，我们可以表示更多的认同。当彼此之间的熟悉感建立起来后，才有机会进行更多的相互了解。

6.克制过强的表现欲

根据马斯洛需求层级理论，我们每个人都有被认可和肯定的需求。我们希望自己的观点被认可，我们希望通过分享让对方觉得自己渊博。

但是一个人表现出过强的表现欲，也会表现出较强的隐性攻击形态，比如贬低他人。这样，就会让对方觉得你没有安全感，从而适当地对你保持警戒和距离。

这也是为什么我们不喜欢“过度自我卖弄”的人的原因之一，因为很多人的“自我卖弄”建立在诋毁和贬低他人之上，或者让别人感到自己很蠢。

适当表明自己的身份和地位很有必要，毕竟信任的建立需要相互的表露。但表露不是一味地单方面强调自己的诉求，更没必要一开始就出“王炸”。有所保留，对方反而可能被你激起认知闭合的需求而追问，也就是成功激起对方对你的兴趣。

7.尽量让对方表达

如果对方与我们交流，能够感受到我们对他的尊重与重视，那么对方也会更加乐意与我们交流。

如果对方希望我们能够给予对方更多的关怀，那么当他找我们诉说时，我们也应该尽力让其感到温暖。在与人交流过程中，尽可能让对方表达本质就是让对方建立表现欲的满足机制和寻求安慰的代偿机制，如果能够结合固定的时间点，那么就更容易增加对方与我们交流的好感。

但是，真正的沟通和交流中最重要的，还是真诚。不真诚的话，再多技巧也是徒劳。

自我实现预言——肯定别人是高效的建议方式

我大学的时候，有一次因为没有注意到室友在睡觉，看视频的音量比较大，吵到了他。他并没有直接对我说你视频声音太大了，关小声点，而是用带着睡意的声音说：“XX，你作为一个高情商的人，我要睡觉了……”我回头看到他躺在床上就明白他要表达什么了，于是对他笑了笑，戴上了耳机。

还有一次，期末我们到图书馆临时“抱佛脚”，一对离我们不远的情侣吵了起来，非常吵闹。我同学觉得影响不好，他过去也不是直接说他们的行为影响到几十个同学学习了，而是对那个女的说：“我们都是有素质的大学生，请注意一下自己的行为。”

他之所以能够让人更愿意接受他的建议，实际上是因为他利用了心理学上的自我实现预言——我们对别人的心理预期会让对方产生往这个方向发展的倾向。

社会心理学家罗森塔尔（Robert Rosenthal）曾经做过一个实验。他和助手们来到一所小学，说要进行7项实验。他们从一至六年级各选了3个班，对这18个班的学生进行了“未来发展趋势测验”。

之后，罗森塔尔以赞许的口吻将一份“最有发展前途者”的名单交给了校长和相关老师，并叮嘱他们务必要保密，以免影响实验的准确性。

事实上，名单上的学生是随便挑选出来的。

但是8个月后，罗森塔尔和助手们对那18个班级的学生进行复试，结果，奇迹出现了：凡是上了名单的学生，个个成绩都有了较大的进步，且性格活泼开朗，自信心强，求知欲旺盛，更乐于和别人打交道。

这就是自我实现预言的威力，罗森塔尔将名单提交后，老师们对学生们产生了积极的心理预期，并且反馈以这些学生积极的行为和态度，让这些学生感受到鼓励和支持，进而变得更加积极和自信。

同样，如果我们想要别人在不良习惯上有所改变，我们也可以用这种方式去让他们朝更好的方向发展。

当我们想要让自己肥胖的老爸减肥时，我们不应该对他说："老爸，你太胖了，再这样下去对身体不好，你需要减肥。"这样，只会让老爸固化自己是"肥胖"的形象，反而更难以行动起来。

如果想要让自己的父亲更好地改变，我们需要不断提醒的是："老爸，我觉得你挺会养生的，如果能够把身体养瘦点就更好了。"这样就不会让他产生与减肥相矛盾的"肥胖形象"，反而潜意识里激发他追求健康的形象，进而做出与其形象一致的行为。

"自我实现预言"在儿童身上效果最为明显，因为儿童时期是我们模仿力和表现欲最强的人生阶段。一旦我们给孩子贴上一个"标签"，他们就会给自己做形象管理，使自己的行为与所贴标签内容相近。

所以，当孩子做错事时，那些经常被孩子批评"你怎么那么不乖"、"你怎么那么笨"的父母，他们的孩子也会朝着他们的"预期"发展，进而造成一个恶性循环。

积极心理学创始人克里斯托弗·彼得森（Christopher Peterson）在其著作《积极心理学》中说道，积极的语言和情绪能够扩宽孩子的思维和提高他们的创造力。相反，过多的负面评价，会让孩子发生思维的"窄化效应"。

一项关于贫穷对个人发展的长期研究发现，贫穷家庭的孩子接收到的词汇量是中产以上家庭的一半，而接收到的负面语言则较之更多，而这可能是造成下一代贫穷的原因之一。

所以，想让身边的人听进我们善意的建议，并且变得更加积极和友好，我们可以用"自我实现预言"的心理学技巧，给他们贴上积极的标

签，让他们朝着这个标签发展。



如果我们想要别人在不良习惯上有所改变，我们可以用心理学上的“自我实现语言”让他们朝更好的方向发展。

第四章　相处的艺术
——一个自我完善的过程

心理学家斯蒂夫·科尔（Steve Kerr）研究发现，孤独感对人的伤害不亚于香烟，经常感到缺少社会支持的人，他们体内的皮质醇水平更高，导致炎症的蛋白质也更为活跃。我们的身体已经适应了这种群居的习惯，那么我们该如何更好地与身边的人相处与合作呢？

本能干涉——如何避免无故讨厌一个人

有的时候，当我们见到一个人，即使在此之前并没有相遇过，也无任何瓜葛，也会下意识地不喜欢对方，有很强的排斥感。

不喜欢一个人绝对是有原因的，只是很多时候我们自己并没有察觉出具体是哪些，或者说不出为什么，就是有一种不喜欢的感觉。这种感觉实际上就像闻到臭味就想捂鼻子、遇到危险要逃跑一样，都是一种自发的保护机制。

那么，我们为什么会讨厌一个人呢？

1.资源的竞争

当我们与别人发生资源竞争时，我们或多或少会排斥对方。人类的大多数战争都是围绕资源的争夺而产生的，缺少资源意味着生存劣势。

所以，在进化过程中，我们很自然地产生对资源竞争者的警惕和潜意识的敌意。我们对远方的强者有更多的敬畏，而对身边的朋友会有更多的嫉妒。

实际上，这是因为我们与朋友的资源的交集比较大，产生的竞争比较多。一旦产生了竞争，那么就存在一定程度的对立。这样就很容易产生敌意和对对方的厌恶。

人类的战争大多都是围绕着资源的掠夺而进行的。在生态系统中，两个物种存在的资源交集越大，它们之间对彼此的敌意也越强。同样，个人如果与他人存在较多的竞争，那么很自然地会产生与对方的对立关系。

2.安全需求的应激

另外，如果一个人经常侵犯我们的心理空间，我们就会讨厌对方，想要与之保持距离。巴斯（David M.Buss）在其著作《进化心理学》的观点是：我们之所以会厌恶一些人和事，是一种自我的保护机制，可以让我们规避掉一些对我们生命的威胁。

我们需要通过对环境的控制感来获得安全感。如果我们对环境的控制感很差，那么我们就会产生更多的应激反应——因为没有控制感，往往意味着存在风险。

就像听到手指划玻璃的噪音，即使实验证明，它对我们的听力没有任何影响，但是我们还是会自发地厌恶，这是因为它对环境的其他信息有一定的屏蔽作用，让我们无法更好地评估环境，造成我们对环境的预期不稳定，进而产生恐惧与厌恶。

在生活中，如果有一个人经常给我们制造非常多的不确定性因素，我们就会对其产生非常多的排斥感。

比如说，在大学宿舍里，到了关灯时间，你想要入睡，但发现还有人在打游戏、放音乐，制造吵闹的环境，你可能会很不开心。这是因为你觉得这些因素干扰到你对睡眠环境的控制感。

实际上，生活中凡是强加到我们身上的，都会削弱我们对环境的控制感，让我们感到不安全、不自在，也会让我们产生一定的厌恶感。

3.隐形记忆的“错搭”

只因为在茫茫人海中多看了你一眼，两个人莫名其妙就打了起来。

这个段子透露着我们不喜欢一个人的另一个原因。在生活中，我们会看到一些人，还没有说过话，更没有任何其他接触，就觉得注定与这个人合不来。传统说法是气场不合，现在的说法是心理不相容。

我们无缘无故不喜欢一个人，可能是因为他与曾经让我们受过伤害的人或事，有一定的相似处，甚至是我们自己脑补出来的相似处去佐证。

对这种“无缘无故”的不喜欢，也有另一种解释，那就是，他与我们的行为模式有较多的重合，让我们感觉到本我的显露，不自觉地讨厌他实际上就是讨厌内心深处那个想要隐藏的自己。

无论是哪个原因，它都更像是我们的内隐记忆发挥的作用，即使我

们无法想起来，但是它就是在潜意识里影响着我们对他人的认知，进而进行喜恶判断。

4.反应性厌恶

我们不喜欢别人的第四个原因也可能是在接触过程中，发现了对方对我们的负面态度，进而产生抵触情绪。情绪本身具有感染性。要是我们受到别人的拒绝，那么我们很容易感到失落和不开心。

如果对方给的理由是非常主观的——没什么，就是不喜欢你才拒绝的。那么我们就会因为对方的敌意产生更多的厌恶。

人的情绪超过70%可以通过身体察觉得知。如果一个人不喜欢我们，即使言语上没有很多表现，但是我们还是能够感受到对方的想法。这是很自然的生理反应。

因为一个充满敌意的人会唤醒我们对环境的更多警惕和攻击，以保证自己的安全。同样，我们的不友善也会让对方产生反应性厌恶，不喜欢我们。

总之，排斥一个人大概有以上的原因。被人喜欢和欣赏是一件很美妙的事情，每个人都希望能够让更多的人喜欢。但是，让每个人都喜欢是一件非常困难的事情。即使是同样的行为，可能有的人认为是勇敢，而有的人则认为是鲁莽。

所以，被人不喜欢也是一件很正常的事情，我们也应该理性接受这个事实。那么，我们该如何面对那些不喜欢我们的人呢？

1.保持距离

首先，如果说双方的关系比较差，最直接的办法是保持距离。噪音源离我们越近，越让我们感到烦躁，厌恶源离我们越近，那么我们也越容易陷入不愉快之中。

距离太近的情侣，比如说大学同班的情侣，可能更容易分手，一个原因可能是吵架的时候，没有距离带来缓冲，进而越看越生厌，导致破裂。

如果无法忍受讨厌的人，最好的办法是换一个环境，远离他们。人有一套很好的自我保护机制——那就是遗忘。只要不经常看到，那么，我们慢慢也不会记得他对我们的意义，以及对我们的负面影响。

2.增加合作

当然，如果感觉对方存在对我们的误解，我们也可以通过增加与对方的合作来化解误会。竞争性接触会分化关系，但是合作性接触会让我们对对方的好感增加。

就像一些国家的政治家为了转移内部矛盾，往往是制造外部的敌人，比如，美国制造中国威胁论。通过共同的敌人和外部目标，让我们产生群体的归属感，进而减少内部的破坏行为（比如游行抗议等）。

我们也可以常在电视剧中看到，那些原本有过节的人，因为一个任务被分配到了一起，然后慢慢地因为合作而对对方有更多的好感和信任。成功的合作能够增加相互的吸引力，减少厌恶。

如果想让对方减少对我们的厌恶，可以让对方帮我们的忙（而不是去帮对方的忙）。对方帮助我们的同时，会产生对我们更多的“弱者关怀”，以后也更可能帮助你。想让两个互相讨厌的人减少敌意，有效的办法是让他们必须协作完成一个任务并且成功。

3.意识到放大的生理反应

有的时候，我们对环境和他人的排斥可能是我们放大的生理作用所造成的。比如说，我高中的时候学习非常努力，高考的压力比较大，基本每天都是晚上一点睡觉，六点起床，没有午睡。

但是那段时间，我对班级里产生的任何声音也非常敏感，对一些不和谐的行为都看不顺眼，虽然靠着较高的情商，能够很好地制止别人，但是有时也能感受到确实是自己的问题，产生了明显的环境适应不良。后来，我每天起床后都到操场跑步，也开始培养午睡的习惯，慢慢才好起来，不再对环境敏感多疑。

直到看到书上写的知识我才明白，当自己身体状况差的时候，身体会自发地感受到自己的不安全情况，也会分泌更多的皮质醇应激，进而更为警惕周围的环境。

有的女孩子在生理期间也是如此，因为营养元素大量流失，她们的身体状况下降，潜意识里发出“我受伤了”的信号，大大提高了应激激素皮质醇的含量，进而释放出体内储存的能量，促进恢复。

这些生理反应会导致她们对周围更为敏感多疑，进而有更多的攻击性。而由这些情况造成的对环境和他人的厌恶都是可以通过锻炼来规避

的。

锻炼能够促进我们的身体释放血清素和内啡肽等物质。运动时，大脑感知到身体的疲劳就会开始释放这些物质，减少身体的疲劳感，促进身体恢复平静。

同时，这些兴奋类激素也能够帮助我们消除各种紧张和不安。足够的锻炼可以大大减少不健康引起的过度敏感和紧张。

另外，当发现自己的不友好时，一定要提前干预。嘴巴没说什么，但是身体总是很诚实。我们的情绪有70%以上可以通过身体传达。即使我们隐藏对一个人的讨厌，但是对方还是会很轻易地感受到你的不友好。

情绪会随着互动反馈。当对方察觉到你的不友好之后，往往也会反馈以不友好。所以，如果想要忍住不愉快的情绪，也请记得控制自己的身体语言，尽量放轻松，自然些，减少刻意——想让对方减少敌意的前提是：你也减少敌对。

还有，当自己不喜欢一个人的时候，我们在编程对方的语言和行为时会有更多的主观成分，当出现“可疑的信息”时，往往会自发脑补验证它：“我就知道他不怀好意，我就知道他是这种人。”

实际上，对方的行为并没有针对性，但是却被我们的大脑自发定义为针对我们的，进而做出负面反馈，以牙还牙。结果自然是双方的恶意越来越多。

所以，当自己对一个人有所厌恶的时候，一定要提前干预自己的行为，减少恶意和扭曲。

模糊的边界——如何放下自己的执念

可能我们会遇到这样的情况：感觉明明对一件事或一个人喜欢得不得了，但是当自己真正得到之后，发现他/她并没有自己想的那么完美，自己也并不是真的那么喜欢。

为什么会产生这样的情况呢？一个人为什么会放不下自己的执念呢？

1.认知闭合的需求

人天生就有一种办事有始有终的驱动力，人们之所以会忘记一些已

完成的东西，是因为想要完成的动机得到了满足。如果工作还未完成，这个动机便会使我们对此留下深刻印象，从而使得我们没有办法安心去做下一件事情。

比如，我们会在外出开房的时候记得自己的房间号，但是一旦离开就很快忘记。还有，你在玩游戏时，即使当你妈喊你全名吃饭的时候，你还是会说：玩完这局我就来。

2.沉没成本的干扰

另外，人们想要放下自己的执念的时候，不仅是看这件事情对自己是否有益，而且还要看过去是否在这件事情上有过投入。如果我们曾经投入过，那么我们就会对这件事情更有执念。

人对“获得”和“失去”是有两个心理账户的。大脑对损失和恐惧有着更加敏感的反应，知道自己一旦放弃和失去，那么就会带来恐惧和损失。所以，大脑会对自己的付出特别敏感。

一些人之所以赌博赌得倾家荡产也是这个原因，总想着赢回来。一些情侣分手的时候经常会听到这么一句话：我为你付出那么多，你为什么还要离开我？

3.自尊心引发的逆反心理

还有，人天生就是逆反动物。参与稀缺竞争，会带来强烈的刺激性。我们会因为受拒绝而感觉自尊心受损（丢脸），我们去做一件事情，可能后来的目的不再是当初的那个，更多是为了挽回面子，这也是心理学上的“受挫——攻击”理论。

因为受挫被拒绝是会带来攻击行为的，有的人的攻击性较为温和，就会表现为更加进取和努力。有的攻击性较为激进，就会产生暴力行为。电视剧的桥段怎么演来着？霸道总裁遇到一个敢于反对自己的人，为了让她服从和认同，自己想方设法在她面前表现自己。

4.对确定性的追求

神秘感会让我们对事物有更多的敬畏，我们对神秘的事物也会有更多的崇拜。一旦一些人或事能给我们足够的确定性，那么我们就会减少对他们的尊重和执念，就像我们现在知道了风雨的形成原因，我们也就不会再相信“风神雨神”。

这也是为什么我们会对亲人表现出更多不满的原因之一，因为他们

是确定的，我们知道是安全的，得罪的成本在可接受的范围之内。而陌生人则是一种不确定和得罪有风险的，谁也不知道他们会给我们造成多少伤害。

表现在执念上，我们对一些人之所以恋恋不舍，是因为他们给我们带来了轻度的不确定性，让我们感觉到神秘，感觉到很有吸引力。当对方一言不发时，会让人焦躁地想知道对方内心在想什么。

我们会一直处于猜想之中，越陷越深。对方的一举一动我们都认为有其含义。这个时候，我们很容易模糊这种情绪的界限，因此念念不忘。

讲完了我们为什么会有执念，大家可以根据上面的分析自己去想想办法，我在这里也提供一些我的经验。

1.完成未完成的事

完成一件事情是放下执念的较好办法。我们看电视经常会有这么一幕：垂死的人憋着一口气，等一个人来说最后一句话。然后才离开。其实比起抗日神剧，这不算扯，而是认知闭合的需求带来的力量确实非常强大。

所以，如果说那件事情是能够实现的，那么就尽可能去做吧。比如，向喜欢的人表白，失败了也当作完成了（当然，也可能引发受挫——攻击）。

2.反问自己的本意

沉没成本到底是放弃还是不放弃，其实是非常令人头疼的一件事。放弃了可能导致浪费，继续坚持可能造成更多的损失。就像追女孩追个千辛万苦，还是不能俘获芳心。想放弃，觉得自己再坚持一下可能对方会同意的，但是又觉得貌似永远不可能。

但是一些事情比较确定，那就是对事物的认知态度——自己是真的喜欢，还是因为舍不得沉没成本？买了一张电影票，看了一半，觉得不好看，那么就离开吧。

这样自己也可以省下更多的时间去做自己喜欢的事。不要舍不得，否则是错上加错。同样，对一个人已经感觉不到温存了，也就不要再勉强自己和欺骗自己了。

3.减少距离带来的美化

我们会因为距离感带来对对方的尊重和喜欢。有些时候我们之所以放不下一些人和事，是因为这种距离感，让我们过度美化所需要的东西。比如我们父母口中“隔壁家的孩子”。

比如我们的“上一届学生”总是很厉害。这都是距离感带来的不正确认知。只是这样的距离感让自己看不到，从而美化了未知的和未得到的人或事，让人更加迷恋。

每个人，每件事物，都会有自己的不足之处，直到自己接近他的时候，你可能才会发现：他并没有我想的那么美好。

4.接纳心中的念想

我们越是排斥一件事情，那么它就会越是影响我们。就像那句“不要去想大象”，反而让我们脑子里满满的都是大象。所以，尽量不要去排斥自己的执念。

如果心中有这样的执念，不要一直希望能够忘记，而是尽可能让自己顺着去思考，引导自己慢慢走出来。这样也不会引发“受挫——逆反”机制。让自己更加容易放下执念。你会发现，当自己不去排斥，接受自己放不下的事实时，反而会让自己真正放下。

干掉偷懒——合作过程中如何减少推诿带来的矛盾

合作是常见的群体行为。蚂蚁通过合作，构筑蚁巢并且维持群体的存活；植物通过合作固土保水，组成稳定的生态系统；人类通过合作完成一个又一个建筑奇迹。

大卫·德斯迪诺（David De Steno）在《信任的假象》中写道，从进化的角度看，我们之所以会信任别人，与别人展开合作，很大一个原因是因为我们不够强大，必须假借外界的力量，达到各自的目标。

当然，大卫·德斯迪诺的解释方向相对偏现实和功利，他并没有很好地发现，生活中也存在非常多的利他型合作。不过，总体来说，社会高度发展的今天，我们因为自身能力问题，对外界的依赖也越来越大。单个个体发展能够到达的高度限制也越来越大。

合作能够让专业的人完成专业的事情，进而提高整个社会的运行效率。但是，与别人合作也存在很多的问题。最大的问题就是可能存在“社会惰化”的现象。

法国的一个工程师林格曼（Ringelman）做了一个实验。他要求被试者分别在单独的与不同规模的群体等情境下来拉绳子，同时用电瓶秤来测量他们的拉力。

结果发现，随着群体规模的增大，每个被试者平均使出的拉力呈下降状态。个人拉绳子时平均出力63公斤；3个人的群体拉时，每个人平均出力是53.5公斤；而8人群体时，平均拉力不到个人拉时的一半，平均拉力只有31公斤。

而心理学家斯密斯（H.Smith）在1976年的一个研究中发现，前苏联集体农民们每天要农作的耕地不固定，他们对任何一块土地都没有直接的责任。但是农民被允许有一块很小的私人耕地，而这块占全部耕地1%的私人耕地的产出却占前苏联农场产出的27%。

也就是说，当人们处于一个集体中，并且感受不到对这个群体的责任时，人们的积极性会下降，并且产生怠惰心理，并没有尽力去完成自己的任务。再差一点的情况就是工作任务互相推诿，最后拖到那个老实人去做。

那么，当我们需要别人的合作并且希望别人能够尽心些，我们该如何做比较好呢？行之有效的办法就是明确工作责任，减少责任的寻租空间。当我们在进行任务分工的时候，需要确认每个人分配到的任务，避免交叉和重复。

心理学家威廉姆斯（Williams）等人发现，可以通过“个体产出可识别化”的方式减少社会惰化现象。他通过对大学游泳队的队内接力赛的观察发现，当有人监控大家并且单独报出每个人所用的时间时，那么整体游泳的速度会随之提高。

当人们觉得自己的付出和收益情况会被识别到时，他们想要搭“群体便车”时，就会多一层顾虑——社会评价。我以前的领导在催进度时，经常会留言“已经有三分之二的人提交了报告，希望未提交的成员尽快提交”，未提交报告的成员因担心自己成为拖后腿的人，会尽快提交。

减少“社会惰化”的另一个办法则是，增加群体的凝聚力。很多管理研究者强调建设企业文化对效率的重要性，因为当人们感受到良好的企业文化并且认同时，人们就会提高自己的积极性。

尤其是合作对象是自己熟悉和喜欢的人时，群体合作的效率更可能超过个体总和，比如说以色列的集体农场的总产量就比个体农场的产量

高。

如果想要跟别人更好地合作，提高合作效率，避免带来矛盾，我们就需要建设良好的内部关系，并且尽可能明确每个人的责任。这样也可以大大减少工作和学习过程中的推诿和矛盾。

看得见的影响——如何减少我们的负面情绪

解决一个问题最重要的是找到源头，就像头疼的诱因有很多，疲惫感的诱因也是如此，无一通法而解全之。所以，如果想要减少负面情绪对我们的干扰，我们就需要先找到让我们沉浸于负面情绪中的影响因素。

1.完美主义

在经济学上，追求极致的代价，可能最后的**1%**所需要的成本会是前面**99%**的总和。也就是追求极致的代价是极致成本。

换句话说，生产一件产品别人在性能上追求99%，而如果我们追求100%，那么，我们需要付出的代价是在这1%上投入数十倍甚至百倍的代价。显然，这非常不划算。

同样，个人的行为模式也有这样的情况，完美主义会降低我们的“时间贴现率”，付出极为高企的成本。我们不得不花更多的时间和精力去改善，陷入一种“追求——不满足”的循环之中，在低效率和长时间的高压中产生疲惫感。

2.生理性疲劳

我们的身体温度在一天是周期性变化的，同样，我们的心理能量也是如此，会像海洋潮汐一般时高时低，我们称其为心潮。也就是说，我们对抗疲劳的能量是非常有限的，且是不断变化的。

如果我们还不好好睡觉，不好好锻炼，那么我们身体的抑制性递质因子和一些毒素不能及时得到排出，会越来越多，从而降低我们的生理应激，让我们产生生理疲劳。（当然，这里的生理疲劳还包括生病和女孩来“大姨妈”。）

3.竞争性压力

前面也说到过，人类的成长史就是资源分配史，一个人的成长也一直伴随着资源的获取和失去，我们需要的资源包括社交认可资源、注意

力资源、物质资源、安全资源等。但是，资源的获取也会带来压力，毕竟资源的获取不是简单的事情。

资源获取有它自身的交换体系，我们想要获得一种就必须拿另一些来交换。想要获得更多的社交资源就必须花更多的精力去维护，想要获得物质就必须更加努力。当我们感知到“付出——收获”不对等的时候，我们就会容易感受到疲惫感和失落。

4.错误归因

我们都知道，面对同样的事情，大家的反应情绪是不一样的。这是因为我们对事物构建的意识不同。心理学上有一个情绪ABC理论。一群人面对同样的事情时，因为过去的经验和所受教育的不同，对这件事情会产生不同的认知信念，进而产生不同的情绪和行为。

我们当中的大多数人都会有或多或少的非理性概念，比如希望每个人都喜欢，或者一个行为的失误就认为形象全毁了。但是这种绝对化思维带给我们的疲劳感是非常多的。

实际上，这跟前面所说的完美主义有所重合，都需要我们付出更多的精力去维护，让自己生活在小心翼翼之中。

讲完我们为什么会产生疲劳感的部分原因后，相信大家可以大致知道自己为什么产生负面情绪了。那么，怎样才能更好地减轻自己的疲劳感呢？

1.自我预防

行为的决策属于自我博弈，而下棋最重要的是知道对方的下一步棋怎么走。同样，想要更好地战胜自己，最好的办法是自我预防，掐断自己完美主义的念头。实际上，这也是常用的自我心理调节的办法，我们称之为“再认知过程”。

比方说，有的人总是希望总结出一个高效的办法，从而陷入了对工作学习方法论的过度追求，导致低效。能够意识到自己的这点，那么就应该寻找一两个较好的办法去训练，停止对方法论的过度追求。否则时间和成本上也划不来，得不偿失。

还有，我们总是希望让所有人喜欢，但是我们与环境和他人又是非纯粹关系，也就是存在竞合关系。“让每个人都喜欢”——这种“绝对化认知”是几乎不可能实现的，自己也必须感知到这一点，对自己的非理性信

念做思维预防，可以给自己尽可能多的正面暗示。

以前看过一个新闻，讲的是一个明星在拍戏过程中，遇到一个小学生晕倒的情况，她抱着孩子去了医院，结果很多人认为这个明星炒作。实际上，如果她不去抱，我想她微博的留言中一定会有“没爱心”的评论。

也就是说，即使你做的事情基本没有错误，还是会有人对你加以评论。所以，经常提醒自己没有完美的选择，让自己意识到自己的想法存在的不足并且接受它，可以减少其带来的焦虑。

2.增加自我能动性

戏谑一点说，没有什么疲劳是睡一觉解决不了的，如果有那就睡两觉。我们在睡眠的时候，身体会进行毒素废弃物等的分解和排出，以及身体机能的恢复。大脑会分解β-淀粉样蛋白等，工作一天的器官组织得到休息而恢复。睡觉对疲劳的缓解是非常有效的。

睡觉的时候，身体也会分泌一定的皮质醇，而皮质醇有消炎的功能，能够恢复身体的一些受损的组织。而且，睡眠产生的皮质醇水平属于较为正常的水平，也能够提高身体免疫水平，让身体得到更好的恢复。

除了睡觉，还有锻炼。我们的身体存在兴奋类递质和抑制类递质，两者的关系是“你多我少”的关系。而锻炼的好处之一就是增加自己的兴奋类和恢复机能类的递质，从而让自己不会因为过多的抑制导致疲劳。

锻炼和睡觉能够降低生理性疲劳，也就是说，一般女孩子身体好的时候，可以极大地减少痛经。

3.提高个人能力

我们有时候的无奈和疲惫，是因为能力有限但想得到的太多，也就是资源获取受阻大。我们除了降低自己对资源获取的预期之外，更需要做的是提高自己的能力。

提升自己是解决问题的第一法则。因为当自己的能力足够强时，就不会对每件事都焦头烂额。就像原始人在捕猎时，当自己足够强时，遇到危险就能够在一定程度上克服，生存也会更加轻松。

我自己以前玩竞技游戏（竞争）时，一开始想升级（荣誉资源），但是总是失败（受挫），后来自己的竞技能力碾压全场（能力提升），

就很少有一种无奈和心理疲惫感了（结果）。反而别人会因为你的存在产生更多的竞争性压力，带来无助感。

社会是残酷的，无时无刻不在比较和竞争，如果说不能够很好地提升自己的能力，那么被淘汰在所难免。想要让自己活得轻松，反而需要我们在之前付出更多的努力。

4.避免负面的自我强化

我们会因为快乐而手舞足蹈，也会因为手舞足蹈而感到快乐。因为情绪是会影响行为的，而行为也是会影响情绪的。如果我们因为感受到疲惫，从而让自己陷入负面情绪，那么我们往往就会陷入一种疲惫和无助感的自我强化，让自己的疲劳感加剧。

所以，当自己疲劳的时候，最好不要一个人沉浸其中，而是要多与人沟通和交流。如果想要让自己一个人静一静，也不要过多地去排斥他人，因为越排斥越容易深陷其中。

5.避免过激情绪

我们经常会说："段子手把快乐给了我们，伤心留给了自己。"这句话有一定的理论基础——心理摆。当外界因素对人们的心理产生刺激时，人的心理状态便会呈现出多层次或两极分化的特点，也就是钟摆式的两极摇晃。

我们会在好友聚会后回家或者游戏下线后感到更多的失落也有这个原因，说的再明显点就是乐极生悲。所以，不要让自己产生过激的情绪也是减少失落和疲惫感的办法之一。

面具的背后——怎样才能大致了解一个人

我们的一生会遇到千千万万的人，我们没办法保证每个人都是好人，但是我们能够用自己的经验和知识远离那些让自己难过和煎熬的人，减少他们对我们的伤害。

以前朋友开玩笑说，想要看清楚一个女孩，就带女孩子去游泳。这样一下子就能知道这个女孩的真实身材，也可以看到她素颜的样子。同样，想要认识一个人，最好是在他卸下所有"伪装"的时候。

那么，一个人会在什么时候卸下保护自己的面具和盔甲呢？

1.他对家人的态度

任何人都是如此，在进化中，就像害怕黑夜一般，对待未知和陌生也有更多的敬畏。家人给了我们确定性和安全感，我们知道我们对他们的愤怒不会给我们带来很大的伤害。

而陌生人带给我们的是未知，我们不知道我们对他们的不尊重会给自己带来多大的伤害，所以会多些尊重。

如果一个人能够在家人面前依然保持很多的尊重感，没有很强的控制欲望，不会不自觉地暴躁，那么这个人的人品是基本过关的。这是很重要的，因为你以后也可能成为他的家人，现在他对待家人的态度，往往就是对待你的态度。

2.他关系最近的五个好友

人类交友的目的有两个——互悦和互利。一个人最接近的五个好朋友的人格加权往往就是这个人人格的大致反映。尤其是在学生时代的交友，因为那个时候交友的目的更为纯粹，互悦的成分更多。

两个人能够成为好友的前提之一是心理互容，也就是有较多的认知重合之处。一两个好友也许不能很客观地反映一个人，但是五个好友的加权，反映出来的人格偏差也不会太大。

3.他是如何处理矛盾的

黑格尔说过，矛盾无处不在，矛盾也是事物发展的根源。我们每天都有非常多的矛盾，矛盾有和他人的，也有和自己的。一个人处理矛盾的能力有多强，能够到达的高度就可以有多高。

想要知道一个人为人如何，更好的角度是看他如何处理矛盾。当他自己与自己矛盾的时候，能否清楚地意识到自己的不足。当自己与他人有矛盾的时候，是否有给自己和他人留下退路。

能够处理好自己与自己矛盾的人，有着较高的自我认知，因为他能够知道自己的不足。能够处理好自己与他人矛盾的人，拥有更强的共情能力，更懂得尊重和谦让。

4.他愤怒时的行为

阳光背后一定会有阴影，再繁华的城市也有脏乱的角落，再好的人也会有愤怒的时候。一个人愤怒的时候往往会失去自我，带有更多的破坏性。

我们不能因为一两次的愤怒而否定一个人，但是我们可以从观察他愤怒带来的破坏性来了解他到底能够有多坏，尤其是对待身份地位不及自己的人表示不满的时候。如果他在暴怒的时候仍然能够很节制地宣泄，那么这样的人，他必定有着很强大的内心和独立人格。

5.观察他的精力分配

观察细节谁都知道，谁也会说，但是很少有人告诉你怎么观察，什么时候观察最有效。想知道一个人到底是上进还是放纵，最简单的方法就是观察一个人的精力分配。

就拿朋友圈来举例，一个人的朋友圈如果都是各种吃喝晒或者明星八卦，这个人肯定很会玩也很会卖弄；一个人如果经常刷屏，大多是不太懂共情，也不太懂为他人着想的人；一个人很少发朋友圈，可能是因为这个人有处理不完的事情，也可能是因为他不需要太多别人的点赞，生活可能更加独立。

很久以前，韩国有一个较为不严格的数据研究，发现每天花两个小时在韩剧上的人更多的是低收入群体，我也相信，除了工作互动的需要，一个人如果每天能够有两个小时的时间花在不停地刷微博上，那么他的时间也应该非常不值钱。从静态来看，他的时间成本也非常低，能够创造的价值也不高。

总之，不要因为距离而忽略了事实，从而美化或者丑化对方。没有完美的事物，人也如此，如果你一定要找，那么其存在的不足肯定能找得到。如果一个人的“装”是一辈子的，那也是受到教化的好习惯。古语有云：“论行不论心，论心无好人。”他开心我们开心就可以了，我们没权利也不应去指责人家。

但愿，我们都能遇到对的人。

第五章　情绪的对抗
——积极情绪vs消极情绪

积极的情绪不仅能够提高我们的工作效率，也有助于提高我们的免疫力。并且，积极情绪还能够扩宽我们的视野，让我们更具创造力。而当我们沉浸于负面情绪之中时，我们的生理和心理都会受到一定程度的损害。所以，尽可能地保持良好的情绪对我们的健康和能力都有重要意义。可是，我们为什么总是陷入深深的负面情绪之中呢？如何才能让我们保持长时间的好心情呢？

过不去的坎——我们为什么会沉浸于负面情绪中（一）

我们小时候是不是经常遇到这种情况，当自己玩游戏玩到一半或专注地学习学到一半时，妈妈叫我们吃饭了，我们总是会回答，“等一下，我弄完这部分就来”。为什么会出现这种情况呢？

这是因为，人天生就有一种办事有始有终的驱动力，我们在入住酒店时，总是能够清楚地记住自己的门牌号，但是一旦退了房很快就会忘记，这实际上是因为我们的完成动机已经得到满足，而如果一件事情没有一个结尾，那么我们就会对其耿耿于怀。

这种效应虽然能够让我们做事有始有终，但它也会让我们陷入负面情绪之中。在施瓦兹（Jeffrey M.Schwartz）的著作《脑锁：如何摆脱强迫症》一书中有提到。

当我们觉得“事情还没完”时，大脑的“眼窝前额皮质”就会被外界不安全的信息激发得兴奋起来，从而向位于皮质最深部位的“扣带回”发出信号。扣带回触发了可怕的焦虑后，将信息上传给中枢指挥系统“类扁桃体结构”进行评估后，向身体发出信号，进而提高皮质醇含量，让我们感觉到不安，并做出相应的反应。

位于大脑中心底层的“尾状核”是我们动力的源泉，属于多巴胺系统的一部分。在正常情况下，当我们觉得一件事情结束了时，神经细胞兴奋的传递会慢慢停止“动力”供应，由兴奋回归平静。

而强迫情绪的发生，实际上是“尾状核”在制动上失灵，即使事情已经结束，但“眼窝前额皮质”和“扣带回”却不会自动地回归平静，始终被锁在兴奋状态，令恐惧的传递回路始终处于接通的状态，不断地向“杏仁体结构”区域上传着“进行中”的信息，中枢指挥系统就会不断提醒你考虑各种危险，从而表现出强迫情绪的症状。

而当我们处于这种“某事还在进行中”的状态时，我们奖励中枢的重要组成尾状核会被“占用”，大脑也会出现“脑锁住”现象。这个时候分泌5-羟色胺、多巴胺等激素的功能无法正常进行。就会产生各种负面情绪——焦虑、尴尬和失落。

这种现象在生物进化上有其积极意义。它会促使我们去检查自己做过的事情，及时查漏补缺，减少潜在风险，并且能够从中吸取经验，比如出行的小白兔时不时回头看有没有大灰狼跟踪，草原里的山羊不停左顾右盼看是否有狮子。

但是随着社会压力越来越大，我们所需要考虑的事情也越来越多，我们的这一功能的工作强度也在增加，就更容易发生“制动失灵”的现象，对一件事情不断重复检查是否已经结束。

而当我们在面对让我们焦虑和失落的事情时，这种“脑锁住”的现象会更为明显。那么，怎样才能走出负面情绪的“脑锁住”呢？

新南维尔士大学心理学院的博士艾丽西亚·威廉姆斯（Alishia Williams）和米歇尔·莫尔兹（Michelle Moulds）进行了这样一个实验。

他们让77名参与者回想在过去一周内，自动出现在脑海中的一些不愉快的事件或情境的记忆，然后将所有参与者随机分到两个组。他们让一组被试者去更多思考这些负面事件，如仔细想想这件事发生的原因，以及对自己的影响；让另一组被试者去做一些分心的任务。

结果发现，比起做分心任务的一组，被分到思考这些负面事件的被试者更为消极地评价这些负面事件，而且带有更多的负面情绪和不满。

换句话说，如果想要让自己尽快走出负面情绪，最好的办法是让自己忙碌起来。当我们忙碌起来时，我们对这些负面事件的脑洞就会暂时停下来。

当自己感受到太多的负面情绪时，我们可以通过跑步、工作或者旅游来分散自己的注意力，减少自己的不愉快。而随着时间的推移，当这些负面事件的记忆在大脑中被抑制住时，它们对我们的影响就不那么大

了。

过不去的坎——我们为什么会沉浸于负面情绪中（二）

前面大致从大脑神经层面分析了负面情绪产生的原因。而社会因素对我们负面情绪的产生又有哪些影响呢？

争取更多注意力

我们每个人都渴望得到别人的注意。即使当我们还是孩子的时候，我们在母亲怀里的时候，看得最多的也是母亲的眼睛，那会让我们感觉到爱意。而一旦我们觉得母亲不再看我们，我们也会通过哇哇大哭的方式来吸引她。这也是我们表现欲的早期表现。

而长大些以后，我们仍然会通过各种自我表现的方式来吸引更多的注意力。这也是我们的原始本能，就像能够吸引到父母的注意力的雏鸟更可能得到食物（照顾）一样，我们也能以此获得想要的资源。

比如，有的人在争吵时会提高音量，有的人则表现出柔弱和失落。而关于后者，有人更是生动地总结出了这么一句话：“小时候摔跤，总要看看周围有没有人，有就哭，没有就爬起来。”

在别人面前表现出失落，很大一个原因是因为我们需要得到别人的注意，我们希望得到关怀。所以，我们也会在朋友圈里面看到“我失恋了”这样的字眼。它的潜台词是：“我好惨啊，快来安慰我吧。”所以，从这个层面上看，一些负面情绪的表达能够为我们争取更多的注意力和资源。

平均值的回归

而从另一个层面上看，负面情绪的产生是平均值的回归。认知学家丁峻在其著作《思维进化论》一书中，提到了“心潮”这个概念，认为我们的情绪也存在像潮水一样的潮起潮落的现象，有高峰有低谷。

而关于情绪的研究也有一个心理斜坡理论。当外界因素对我们的心理产生刺激时，我们的心理状态便会呈现出多层次或两极分化的特点，也就是钟摆式的两极摇晃。有些时候，我们在参加完聚会回家时会感到失落也有这个原因。

我们也经常说“乐极生悲”，其本质是，过度的正面情绪增加了我们“心理摆”摆动的幅度，让我们在回归平均值时，产生了较大的情感落

差，这个时候很容易产生负面情绪。所以，如果想要减少这种负面情绪的发生，就不要毫无节制地寻求刺激和愉悦感。

除了以上两个原因，我们之所以会产生负面情绪并且愿意沉浸其中的另一个原因，则是享乐逆转。麻辣并不是一种味觉，而是一种痛觉。但是很多人却很享受这种低程度的灼伤感。

宾夕法尼亚大学的心理学家保罗·罗津（Paul Rozin）对此提出了“享乐逆转”理论。认为人可以通过可接受程度的受虐得到快感，比如一些人很喜欢蹦极跳伞运动。所以，也有一些人喜欢沉浸于负面情绪中。不过这种一般较为可控。

与内心谈判——接纳自己的不完美

如果我们做错事了，别人可能会责怪我们。很多时候，我们自己也会责怪自己。责怪自己不够好，责怪自己不够聪明。尤其是当我们对自己要求非常苛刻，而自己当时还达不到时，我们的自责尤为严重。而这种苛刻会损害正面的自我评价。

实际上，自责对我们的负面作用不止于此。它对我们的自控力也有非常大的影响。

美国纽约州立大学和匹兹堡大学的心理学家曾经开展过一项关于“自我批评”与自控力关系的研究。他们寻找了144名不同年龄段的饮酒者。研究者给被试者每个人配置了一台电脑，让他们每天早上记录自己的饮酒情况。汇报在此前一天他们饮酒后的感受。

研究发现，他们对自己饮酒的描述基本是头疼、恶心和疲倦。但是他们的痛苦不仅源于过度饮酒。部分人还会感到罪恶感和深深的自责。

而当被试者因为前一晚过度饮酒而产生自责时，他们更可能在当天晚上和以后喝更多的酒。而在另一个实验中，他们发现，那些能够与自己达成自我谅解的人，在自我行为控制上也表现得更好。

我们经常用自责来表达对自己的不满，这个时候我们就会产生压力，而压力会大量消耗我们的能量，进而让自己失控。而如果想要走出这种负面情绪的循环，我们需要做的是自我接纳——能够接受自己好的一面，也能接受自己不足的一面。

传统看法是自责能够让自己发现不足，并让自己减少再犯的风险。但是研究表明，实际情况与我们的直觉相悖，增加一个人的责任感的不

是罪恶感，而更多的是自我接纳。

在个人挫折面前，持自我接纳态度的人比持自我批评态度的人更愿意承担责任。他们也更愿意接受别人的反馈和建议，并更可能从这种经历中学到东西。

自我接纳是对自我能力的准确评估。就像我们知道自己不可能攀登珠穆朗玛峰一样，我们不会自责自己的无能为力，而是告诉自己“我还可以爬别的山”。

我们能够看到自己的能力有限，但是也能够看到与自己能力匹配的环境。能够准确评估自己的能力与环境的关系，能很大程度上避免负面情绪的产生。

自我接纳是一种成长心态，更能坦然接受失落。斯坦福大学心理学家卡罗·德威克（Carol Dweck）在研究人们面对失败产生的态度时，发现了两种不同的心态——固定心态和成长心态。

抱有固定心态的人，他们对错误容忍度非常低。他们会将每一次表现看作是定论性判断，决定了他的个人形象。一旦遇到失败，他们就会陷入深深的不满，给自己制造很多不必要的压力。

而抱有成长心态的人对自己失败的容忍度比较高，能够看到当前自己的不足，即使失败了，也会接受自己，相信自己的能力会随时间而提升。他们相信自己的能力可以通过努力来提高。

所以，如果不想让自己深陷负面情绪和自责中，想让自己成长得更快一些，我们就需要接受经常性的失败。不能因为失败了就觉得自己没有了形象，甚至得出自己注定是失败者这样的结论。

相反，我们应该接受自己的不足。

再强调一次：如果想要让自己更美好，接纳自己是第一步。

被低估的影响——心理暗示的力量

人们为了追求成功和逃避痛苦，会不自觉地使用各种自我暗示。

比如困难临头时，人们会安慰自己“快过去了，快过去了”，从而减少忍耐的痛苦。也有人开玩笑说，灾难来临的时候每个人都是有神论者，因为他们心里都在默念“上帝保佑”。

人们在追求成功时，也会经常想象成功之后的美好场景。这个场景

的创造，也对人构成自我暗示，它为我们提供动力，提高挫折耐受能力，保持积极向上的精神状态。

很多心理学研究也证明了心理暗示对我们的影响。那么，我们该如何利用它让我们保持较好的心情呢？

心理暗示分为正面心理暗示和负面心理暗示。我们在使用过程中，应该尽量避开负面的心理暗示，适当给自己正面的心理暗示。

比如，有人第一次上台演讲，然后一直在心里默念“不要紧张，不要紧张”，这种暗示看似正面，实际上也属于负面的暗示，它本质上在强调我们的不足。而如果想要给自己正面的暗示，则要更多地强调正面的词汇，如“我很淡定”。

当然，暗示也分为自我暗示和他人暗示。我们的行为很容易受到别人举止的影响。脑成像实验发现，当我们经历某种情绪或者看到别人的情绪的时候，我们脑中的镜像神经元会被激活。

换句话说，在某种情绪环境下，观察者和被观察者会经历同样的神经生理反应。而镜像神经元是我们学习行为的基础之一，会让我们不自觉地模仿。

这也是为什么有人强调我们要远离负能量的人，因为他们的情绪和行为会给我们带来负面的心理暗示，增加我们的负面情绪。同样，接近那些乐观向上的人，我们也能够感受到他人的好心情，从而获得积极心理暗示。

总之，人非常容易受到外界的各种信息的影响。心理暗示是一种强有力的心理调节技巧，能够短期内改变一个人的生活态度和心理预期，增加个人的心理承受能力。善用这个小技巧，就可以在一定程度上减少我们生活中的部分焦虑和不开心。

资源的矛盾——如何减少竞争产生的焦虑感

弗洛伊德认为，“人的一切痛苦，本质上都是对自己无能的愤怒”。虽然这句话不能全面解释我们的负面情绪的来源，但是，当困难来临时，“无能为力”确实会让我们感到失落。

我们很多时候的失落和心累，是因为面对想要争取的东西时，发现能力很有限。当自己辛苦几个月备战的作品在初赛就被刷下，又或者是看到喜欢的东西却得不到时，我们都会感到失落。

时代在变，社会也不再那么野蛮，但是资源的有限性决定本质上的一些规则基本还是那些规则——物竞天择，适者生存。我们依然处于一个充满竞争和比较的社会。而竞争和比较都会让我们感到压力。

可能有人觉得自己不需要竞争也能活得很好。可是，即使我们对物质要求非常低，不想过多地参与残酷的社会竞争，但是我们也需要工作才能争取到自己所需要的基本生活资源。

相反，大多数情况下，如果想要让自己活得很轻松，反而需要付出更多的努力。而努力就需要付出，付出却不一定会带来回报，我们也可能因此而陷入焦虑之中。那么，我们该如何减少这样的社会压力呢？

心理学家朱克曼（Zuckerman）和约斯特（Jost）经实验证明，我们会更觉得，自己朋友的成功比陌生人的成功更有威胁。

可能很多人都有这样的疑惑：当自己身边的朋友表现得比自己好的时候，我们或多或少会有些嫉妒。而当表现得好的人不是我们身边的那些人时，我们更多地会表现为无感或者羡慕。

为什么会出现这种现象呢？实际上，这就是进化的另一种遗留问题。与我们生活在同一个群落里的人，如果比我们更强大，那么他们会在群体中占用更多的资源，让我们感到被剥夺，也让我们产生威胁感。所以，大多数时候，我们都不喜欢离自己最近的那群比自己优秀的人。

但是，要想让自己进步得更多，就要让自己从心态上接纳那些比我们优秀的人。因为目光长远和不被这种“进化遗留”影响的人更明白，自己的竞争对手是更远方的人。一个群体的进步会让自己进步得更多。而如果总是把目光放在身边的人身上，那么进步空间就会小很多。

朋辈之间的竞争是我们最大的压力来源之一，但是过强的竞争意识只会让自己产生更多的压力，甚至会让自己感到痛苦。

当自己心中出现了对自己身边优秀者的嫉妒时，一定要提醒自己，那只是进化的遗留，他们的优秀已经不再像原始社会那般，基本不会影响到我们的生存，反而可以激励自己，让自己变得更优秀。

第三部分
反本能之社会洞见
——看到看不见的，说清想说的

我们每天都要面临很多的决策，但是我们的精力有限，不可能管控自己的每一个决策。而当我们面临较为重要的决策时，我们则需要打起十二分精神，尤其是在面对一些存在明显诱导性的情况时，我们更要多加防范。

我们生活在一个信息爆炸的时代，但同时，这个时代的知识增长却慢得多，以至于我们的有效学习的筛选成本增加。随着信息的冗余度增加，我们深度思考的负担也越来越重。

我们当中的一些人，甚至因为长期接触别人完全推理后的知识而缺乏思考的练习，导致辨别能力下降，只会进行泛泛的阅读。在感觉上觉得自己好像了解这方面的知识，但是当需要我们将其整理成文字或者用语言发表出来的时候，却发现自己无从下手。

久而久之，我们会丧失我们将知识加以延伸和推理的能力。就像长大了的孩子一直吃着不用咀嚼的食物一样，会造成牙齿的退化，不利于他未来的成长和独立。

前段时间，有一个大学生专业满意度的调查报告，发现超过一半的大学生对自己的专业不是很满意。一些高中生在进入大学之前，因为不够了解大学的专业，可能听了别人的建议选了一个专业，但是当自己进入学习阶段时，发现这个专业貌似不是自己喜欢的。

而在我们的生活中，也有一些人通过各种营销方式，让我们买了很多不需要的东西。更尴尬的是，当自己回忆其为什么会买的时候，发现竟然找不到理由，只知道当时糊里糊涂地觉得对方好有道理而已。

那么，怎样才能让自己在重大决策上少受别人的干扰，并减少失误呢？

第一章　外部干扰
——有哪些常见的决策陷阱

在这个产能过剩的社会，无数商家都在鼓吹“自己开心就好”，挤破脑袋地希望我们多花点钱买我们根本不需要的商品。在这个信息超载的时代，我们所面临的选择也越来越多，里面也可能充满陷阱。那么，干扰我们思维和决策的因素都有哪些呢？

控制感的陷阱——过度乐观的人更容易“入套”

拥有控制感，对我们的好处非常多。它除了能增加我们的幸福感，减少我们的攻击性，还能提升我们的自我效能感。

如果一件事情能让我们有控制感，我们会更愿意为之投入精力和金钱。但是，它在另一方面却也成为一些营销方式的重要手段。如果我们不能够很好地规避，我们也会深陷其中。

心理学家瓦特（Watt）和华生（Watson）等人做过一个实验：观察被试者在不同条件下，购买刮刮乐的消费金额多少。结果发现：如果是用机器摇骰子选出来的“刮刮乐”，人们愿意为这个刮刮乐支付2美元；而当人们自己摇骰子选择时，人们平均愿意多花7美元再买几张。

之所以会出现这种情况，是因为我们认为自己投掷骰子时更可能中奖。但实际上，中奖概率依然是随机的。但是，控制感能够增加我们的自我效能，让我们获得更多的自信。

而现实生活中，很多广告和场所正是利用我们的控制感，让我们产生“无缘无故”的自信，让自己深陷其中。比如一些赌博场所，为了让我们玩得更久，往往是让我们自己操作，同时会在赌博场所放置非常多的接近裸身的模特照片，将场所布置得异常华丽。这些都能够增加我们的控制感。

如果仔细观察，你就会发现，很多电视剧都喜欢在令人惊悚的片段打住，插播豪车和名表的广告。有的人觉得，这样不是会让别人产生厌恶关联吗？人们会因为不喜欢惊悚的片段而不喜欢那些广告吧？

这是因为，当我们观看令人惊悚的片段之后，突然打住会让我们松一口气，产生“心理势差”，而插播这些豪车和名表的广告会让我们觉得是这些豪车和名表让我们缓解了这些焦虑，进而更喜欢这些豪车和名表。

控制感能够带给我们喜悦。我们很喜欢玩游戏的原因之一，也正是因为那些游戏让我们更有控制感。比起复杂多变的现实世界，网络游戏显得简单得多。只要轻轻按几下键盘或者鼠标，就能够发出大招，想让游戏人物怎么做就怎么做。

控制感能够带给我们更多的信心，能够促进我们的进步，但是它也容易让我们做出错误的决定。当感觉周围环境都在控制之中时，我们产生过多的信心会让我们松懈，这个时候我们更容易被说服，更容易大意。这时，我们也更容易犯错。

所以，当我们感觉“一切都在掌握之中”时，那我们就要注意是不是有人在对我们玩弄“控制感陷阱”。

呈现的画面——为什么我们总被故事说服

我看过一篇旅游应用的广告，里面有一段话：

> 你写PPT时，阿拉斯加的鳕鱼正跃出水面；你看报表时，梅里雪山的金丝猴刚好爬上树尖；你挤进地铁时，西藏的山鹰一直盘旋云端；你在会议中吵架时，尼泊尔的背包客一起端起酒杯坐在火堆旁。有一些穿高跟鞋走不到的路，有一些喷着香水闻不到的空气，有一些在写字楼里永远遇不见的人。

这段广告词并没有直接告诉我们，旅游能够扩宽我们的视野，让我们的生活更有趣，而是通过各种形象化的方式，将各个地方的美景鲜活地呈现在我们面前。让我们感觉到很强烈的视觉冲击。

那么，这么做到底能不能更好地达到说服我们的目的呢？答案是，至少比单纯的文字描述更有用。

哈佛认知神经科学家斯蒂芬·柯斯林（Stephen Kosslyn）曾经做过一项脑成像实验，观察阅读者闭上眼睛后脑海里想象不同字母时大脑激活区域的变化。

他们发现，当想象大写字母时，脑补视觉皮质区域的某些部分被激活了，当想象小写字母时，被激活的则是视觉皮质区域中的某一部分。也就是说，即使是文字的回忆，也会激活我们的视觉皮质系统。

文字的本质对大脑来说，很大程度上还是属于图像类型，只不过它

们还需要进行转化，比如大脑前额皮质来参与理解它们。

比起发展了几千年的大脑文字阅读系统，人类大脑的视觉感受系统发展了更长的时间，其适应性也更高一些。即使是文字的出现，也是从可视化的图像和象形文字开始，而不是极为抽象化的文字。所以，人们更喜欢可视化的文字，这可以大大加深我们的理解能力，对我们的决策也有极大的影响。

能够直接可视化的描述则能让我们理解得更轻松一些。如果我们能够让我们的观点像“一幅画出现在眼前”，那么，我们也更容易说服对方。

这种现象也可以解释为什么《苏菲的世界》的销量远远超过了拿到了诺贝尔奖的《西方哲学史》。毕竟，比起干瘪枯燥但是能真实反映问题的理论，人们就是喜欢那些能够像日常生活里的画面一样，能够呈现在眼前的描述。

心理学家做过这么一个实验。他们召集了两组病人作为被试者，告诉他们某种新型的癌症诊疗手段。告诉第一组人：这种治疗手段治愈率为90%，并且说了一个负面的传闻逸事（比如老王用了这个方法后死了）。然后他们告诉第二组人：这种治疗手段治愈率为30%，并且说了一个正面的传闻逸事（比如老王用了这个方法后治好了）。

结果发现：被告诉“治愈率90%的方法”的那一组，有39%表示会尝试这种方法；而被告诉“治愈率只有30%的方法”的另一组，却有多达78%的人愿意尝试这种方法。也就是说，人们更加容易受到“传闻逸事”的影响，而不是“数据”的影响。

很多广告也是用这种方式来说服我们的。如果我告诉你有一个理财产品年收益-70%，也就是投入100元损失70元，你会购买吗？我想不会，但是我们却还是会去买彩票。

而彩票其实也是属于年收益-70%的理财产品。他们的宣传策略就是告诉大家“隔壁老王中了500万”，这可就生动多了，进而达到营销的目的。

除此之外，很多广告词也是通过这种方式来影响我们的。他不是简单地告诉我们“很多人在用我们的产品”，而是告诉我们“连起来可绕地球三圈”；他不是告诉我们“我们的牛奶纯天然”，而是说“奶牛在蒙古大草原每天晒超过10个小时的太阳”。

当自己在网上比较了好几十项，得出了某品牌的手机更好用的结论时，你的朋友告诉你“前两天我用这个品牌的手机，修理了好几次”，这时，我们最容易受到可视化效应的干扰。

但是，请相信数据和参数的比较。可视化能够让我们更好地理解事物，但是，如果我们要做一个重要的决策，我们还是需要依赖数据和理论模型。

决策在瘫痪——选择多，不一定是好事

曾经有个朋友跟我抱怨，为什么他找不到女朋友。我的回答是“选择太多”。互联网时代让我们有机会接触到更大的世界和更多的人，同时也给了我们过载的信息。当我们面临更多的选择时，我们往往更可能处于观望之中，从而错过了机会。

心理学家希娜（Sheena Lyengar）曾经做过一个现场实验。他们给被试者免费品尝了6种或24种果酱，试吃之后人们可以选择是否进行购买。结果发现：有60%的人停留在24种果酱选择的展台前，但是只有3%的人选择购买；而有40%的人停留在6种果酱选择的展台前，但是有30%的人选择购买。

随后，在更为严谨的实验中发现，在从30种果酱中做出选择后，人们表示，其选择满意度比那些从6种选择中做出的选择满意度更低。也就是说，更多的选择会带来过载的信息，也会带来更多反悔的机会。

在之后的一些其他实验中，也证明了人们对于无法反悔的选择（比如最后三天的大甩卖）的满意度比可以反悔的选择的满意度更高。这也在一定程度上解释了，为什么这些年离婚率越来越高。国家调查数据显示，过去人们对无法反悔的婚姻表示了更高的满意度。而对当下恋爱和婚姻的满意度更低一些。

过载的信息不仅会让我们犹豫不决，产生更多的后悔，也会让我们做出错误的选择，这就好像期末考试的选择题出现四个选项和十个选项一样，当自己不十分确定时，则会增大我们的选择难度。

美国德克萨斯大学的研究人员针对过载信息对我们决策产生的影响做过一个实验。

在实验中，他们要求两组被试者完成相同的250道测试题，但是其中一组在测试之前被告知考试题目的数量和选项。而另一组则什么都不

说。测试结束后，他们发现，没被告知任何信息的那一组成绩要明显优于第一组。

也就是说，我们的决策依赖信息，但并不代表信息越多越有利于我们做出正确的选择。过多的信息反而会成为决策的负担，从而让我们做出错误的选择。

那么，为什么会出现这种现象呢？

实际上，这是因为信息增加不代表有效信息增加，当信息量过载时，我们从中筛选出有效信息的成本就会增加。而且，我们需要的核心信息也更容易被超载的信息所遮蔽。许多没用的信息反而可能被我们作为决策依据，从而导致我们做出错误的决策。

所以，当我们面临大量的信息时，我们需要多次筛选信息，或者让多人同步筛选后进行比较整合。这样才能够最有效地剔除无用信息，甄别出最重要的信息，减少决策失误。

群体压力——再独立的个体也会受到群体影响

群体压力是常见的决策干扰因素。没有人否认它的影响。可能有些人认为自己不怎么受群体压力的影响，但是群体压力的影响无处不在，基本没有人能够避免。甚至包括我们鼓掌时，从混乱到整齐划一本质上也是群体压力所致。

那么，群体压力的威力到底有多大呢？

心理学家所罗门·阿希（Solomon E.Asch）曾经做过一个关于群体压力的实验，他随机选择了一些大学生作为他的被试者，为了避免刻意化的干扰，阿希告诉被试者这个实验的目的是为了研究人的视觉情况。

而在之前，阿希会让五个实验人员假装是被试者坐在前五个位置，而真正的被试者只能坐在最后的位置。但是真正的被试者并不知道那些人是假的被试者。

阿希要大家做一个非常容易的判断——比较线段的长度。他拿出一张画有一条竖线的卡片，然后让大家比较这条线和另一张卡片上的3条线中的哪一条线等长。每名被试者要进行18次判断。

事实上，这些线条的长短差异很明显，正常人是很容易做出正确判断的。但是，在两次正确判断之后，5名被试者开始故意都说出同一个

错误的回答，结果发现，被试者都出现了不同程度的从众行为。只有25%的被试者没有做出从众行为，其余被试者都做出了一到两次的从众行为。

这个实验证明，即使是很明显的答案，当大家都回答错误的答案时，我们还是会动摇自己的回答。我们会迫于压力放弃原来的想法，甚至做出违心的选择。

巴塞尔大学的瓦西里·克卢恰廖夫（Vasily Klucharev）和同事们通过对被试者加以刺激，让他们的行为与群体一致。实验者用fMRI（功能性磁共振成像）观察发现，当被试者发生从众行为时，他们大脑中的伏隔核与控制行为的后额叶皮层（posterior medial frontal cortex）被激活。

但当他们用一种名为经颅磁刺激（transcranial magnetic stimulation）技术，暂时阻断志愿者的大脑皮层时，实验对象则不再调整自身行为来服从群体行为。换言之，阻断大脑特定区域的活动，使实验对象暂时不受来自社会的影响，从而无法产生从众心理。

人们据此得出的结论是，我们的潜意识认为，从众能够带来正反馈，有人认为这种反馈是归属感。因为从众能够给我们带来被群体认可的心理预期，进而激活我们的“愉悦回路”。

除此之外，从众对我们来说也有很大的积极意义。这就像大草原里跑出了一只狮子一样，那些跟着羊群跑的羊更可能活下来，而那些继续吃草的羊或者落单的羊难免会被吃掉。那些不跟羊群跑的羊久而久之都会被淘汰，而剩下来的基本都会跟着羊群跑。

即使我们已经走过了残酷的原始社会，而这个社会也越来越需要我们进行独立思考，但是，我们身上还是存有非常多的从众倾向。那么，我们该如何减少从众心理对我们的影响呢？想要减少群体压力对我们的影响，我们要先知道什么情况下群体压力对我们的影响更大。

影响从众的因素主要有群体的凝聚力、群体规模、个体独立性和情景模糊度。当群体的凝聚力很强时，我们对群体的信任就更多；当群体规模越大时，我们不顺从的压力就更大一些；当我们的独立性更强时，我们对压力的适应能力更强；而当情景越模糊时，我们越容易从众。

所以，如果想要减少这样的从众行为，我们就要从导致从众行为的要素去分析。要注意大家是否出奇地一致；也要腾出独处时间去思考，

减少他人在场的干扰；还要尽可能弄清楚自己的决策环境，避免模糊性造成的从众。

“白色的猴子”——关注独特的事物让我们看不见更多

记得看过一篇报道，对话如下：

布什说：“我们准备干掉四百万伊拉克人和1个修单车的。”

CNN记者：“1个修单车的？为什么要杀死一个修单车的？”

布什转身拍拍鲍威尔的肩膀：“看吧，我都说没有人会关心那四百万伊拉克人。”

这实际上就是利用了心理学上的隧道效应——我们更关注同类记忆材料中突兀的那部分。也有人称之为莱斯托夫效应。比如，我们在记忆世界地图时，记得最好的可能是意大利是一只靴子，法国是个六角形，俄罗斯面积最大等这些最有特点的国家。

这种效应会如何干扰我们的思维呢？

当我们在演讲的时候，我们看到台下的人都在认真听讲，肯定会非常高兴。但是，如果我们突然看到有一个人在打瞌睡，那么我们可能就会将所有的心思都放在那个打瞌睡的人身上，进而产生这样的疑惑：我讲得不好吗？

实际上，这更多的不是演讲得好不好的问题，只是我们忽视了99%的人，而将自己的注意力放在了最特别的那个人身上，从而产生了错觉。这也是很多人不敢上台演讲的原因，因为他们过多地将眼光放在了那些特例上面，给了自己太多的压力。

当然，我也曾经遇到过类似的情况。为了写一篇文章，自己查了几天的文献，终于完成并分享到网上。大多数评论都是支持和鼓励，有时也会突然出现一句“答主辛苦了，都是没有的理论”，还好自己知道“隧道视野”，所以也基本不会受这种不具有建设性的言论所影响。

也有一些为了吸引眼球的媒体用此来夸大事件，吸引我们的注意力。

比如说，出了一起交通事故。他们很喜欢贴上女司机这样的标签将这些事故特殊化，进而造成我们的感知错误。将事故和这些标签联系起来，对他们形成刻板印象。但是，也正因为他们这样的联系和特殊化，会让群众认为女司机的出车祸率更高、更普遍。

但实际上，男司机的交通事故发生率更高些。江苏省公安厅交警总

队发布的2016年交通事故报告显示，2016年全年江苏省共有2100多万机动车驾驶人，男女比例7:3.在造成人员事故伤亡的事故中，女司机负有同等责任以上的，即属于女司机导致的事故的不到10%。在造成人员死亡的事故中，女司机负有同等以上责任的，只占这类事故的6.2%。

而在其他多个省份的交通情况调查报告也显示，女性司机的交通事故情况均远低于男性司机。

总之，隧道效应会让我们产生更多的错误判断。就像100只猴子中有99只普通的猴子，只有1只白色的猴子，我们会不自觉地将视野放在那只与众不同的白猴子身上，这样我们的思维也就会被大大地限制住，看不到全局。

所以，当我们在思考问题时，需要多加留意问题的限定，尤其是媒体报道的对象界定。这样才能够保证独立思考。



控制感能够增加我们的自我效能，让我们获得更多的自信。

第二章　自我设限
——我们有哪些思维盲区

前面我们讲了一些社会施加给我们的非常多的错误的思维方式，但是，有的时候不用社会“带节奏”，我们本身也很容易走进一些错误的思维方式里，而这些都会导致我们无法更为客观地看待问题。那么，我们本身存在哪些明显的错误思维方式呢？

潜意识的偏心——我们真的比普通人优秀吗

戴夫·巴里（Dave Barry）曾经说过：“无论人的差距有多大，但是有一点是相似的，那就是打心里认为，自己比普通人强。”这种自认为比普通人强的现象，我们称之为自我服务偏差。

当我们在大脑加工自己和自我有关的信息时，经常会出现与事实差距较大的偏差的现象。在很多情况下，我们会认为自己做得比别人好。

心理学上曾经做过很多关于“自我服务偏差”的实验。他们发现了很多有趣的现象。

大多数生意人都认为自己比一般的生意人更有道德。在一份百分制的道德评分卷上，有超过50%的人给自己打了90分以上的成绩，而只有11%的人给自己打分在74分和74分以下；在澳大利亚，86%的人对自己的工作业绩的评价高于平均水平，只有1%的人评价自己低于平均水平。

而在一项美国高考委员会对829,000名高年级学生的调查中，没有人在“与人相处能力”这一项上给自己打分低于平均值，而且其中有60%的学生对自己的评价是前10%，另外有25%的人则认为自己是最优秀的1%。

之所以会出现自我服务偏差，很大一个原因是，每个人都有维护和提高自尊的需要，所以我们会倾向于美化自己。而当别人表现较好时，我们为了避免“被比下去”的落差，经常会将别人的成功归因于环境。心理学家邓宁（Dunning）等人也在实验中发现，自尊刚受到打击的人（例如，测试成绩很差），他们更容易去指责别人。

自我服务偏差延伸出来的另一个问题是虚假普遍性——我们会高估或低估别人会跟我们一样思考和行事。当我们喜欢某一种事物时，我们可能认为别人也会喜欢它；当我们不喜欢某一事物时，我们会认为别人也讨厌它。

比如，我们对自己很满意，认为自己很优秀很体贴，但是追求自己心仪的人时，会认为对方应该也会喜欢我们，但这很可能只是一厢情愿。

总之，美化自己可以给自己更多的信心，但是给自己过多的信心也会让自己的思维闭塞，从而无法更为准确地评估自己的能力，这也不可避免地会让带有自我服务偏差的人产生更多的落差，而且会将自己的失意归因于社会环境。

这也就可以很好地解释为什么社会上有很多人认为自己能够与众不同，当自己面试被刷下来时，认为自己怀才不遇；追求对象被拒时认为对方没有眼光；碌碌无为时认为是社会不公。

但实际上呢？这个社会并没有那么多“怀才不遇”的人，这只是我们的自我服务偏差而已，是对自己的美化。

在自我审视上，苏格拉底在两千年前就留下了“Know yourself”的呼吁。从某种程度上，认识“自我”比认识客观现实更为困难。我们最接近我们自己，但我们并没有因为这点而对自己了解得更深。

如果自己一辈子都不能够准确地看清楚自己在社会上的位置，那么也就不可能把握自己的能力水平，那也就难免“被埋没”。相反，如果能够看清楚自己，那么自我成长的问题也就已经解决了一半。

专业的错觉——专业人才存在的思维局限

我在前面的章节，也大致提到过我们的思维和注意力会因为我们所知道的知识而进行选择性关注。而如果一个人长期处于一个领域之中，那么他的思维就很容易受到这个领域的影响。正如马克·吐温所说：“当一个人手里拿着锤子的时候，他再聪敏，眼里也会充满钉子。”

当一个人浸淫在某领域过久时，他会习惯性地从自己专业的方向去解决问题。正如古希腊大数学家毕达哥拉斯因为凭借数学解决了许多问题，乃至提出“数学可以解决一切问题”的豪言。

而在我们的生活中，这种专业偏差出现的情况更是层出不穷。比如

说下面这个笑话就是因为老师长期被训练去发现作者所有的提示，如象征和隐喻等手法，导致对普通事物的过度解读。

鲁迅写下：哈哈。

语文老师：好！实在太好了！第一个“哈”字，表达了作者对当时黑暗社会的苦笑与无奈，第二个“哈”字，笔锋一转，作者意图传递一种积极乐观的情绪给读者，警惕国民，必须清醒，冲破旧制度的枷锁。而句末的句号，则运用得出神入化。句号表示结束，作者用简单一个句号，便充分强烈地表达出要结束旧制度的想法。

将自己的专业知识迁移到生活的方方面面是非常糟糕的情况，当自己所思考的角度都是从自己的专业角度出发时，也会让自己的思维明显受限。

一些咨询公司对那些运营中出现问题的公司进行调研时发现，一个公司最容易出问题的人往往是那些具有某项特长，但是缺乏其他方面知识的专才。这就好比一个程序员，如果缺乏足够的市场营销知识，他在编写代码的时候就会往简洁性和利用率的角度考虑问题，而不是市场需求。

这也是将才和帅才的区别。将才更多考虑的是单次战役的胜负，而帅才考虑的是战略的成败。前者思考的出发点往往局限于局部，他们无法看到更为广阔的格局。

所以，我们需要涉猎更为广泛的书籍，不应仅局限于自己的领域，只有这样才能让自己的思维尽可能多地跳出自己熟悉的领域去思考。如果自己接触的知识更多是理性推导，那我们可以多接触一些文学类情感类的书籍；相反，如果自己过于感性，那就多看一些不带情绪偏向的知识。

只有跳出自己的专业思维倾向，才能提高看待问题的高度，也才能看到更多层面的问题。

“就是看你不顺眼”——你反对的，我都要支持

“为了反对而反对！”

这种现象在我们生活中经常会看到。即使你将所有的证据都呈现在了对方面前，证明对方可能存在的问题，对方仍然会坚信自己的立场，甚至为了自圆其说，说那些证据都是捏造的。

那么，为什么会出现这种现象呢？

这种现象被称为“信念固着”。“信念固着”指的是，人们一旦对某种

事物建立起某种信念，尤其是为其建立起一套理论支持体系，那么就很难打破他对这件事的看法。即使出现相反的信息他们也会视而不见。

心理学家罗斯（Ross）和安德森（Aderson）等人做了一个相关的实验。他们先给被试者灌输一个错误的信息，然后试图让被试者去否定这个信息。但是他们实验后发现，错误的信息一旦给人们找到看似有联系的根据，那么就很难再去改变他们对这条错误信息的相信。

这也就造成了一个极端。在处事过程中，人们可能曾经受益于某种方式。当人们打算再用这种方式行事，而别人告诉他们这种方式有问题的时候，他们往往会对提供的信息置若罔闻。

比如说，当我跟年长一辈的人们解释说："中国之所以会有闹婚这个习俗，是因为以前人们对性方面的知识接触得比较少，为了激起男女双方的性欲，这才要给男方灌酒，与女方发生一些肢体接触，主要是想减少新人之间的尴尬。现在信息畅通，社会包容度也高，闹婚这种习俗也该被淘汰了。"

而老一辈的人往往会说一句："祖宗留下来的规矩照做就是，要不然不吉利怎么办。"

可想而知，这种现象对我们看待事物有非常大的负面影响。当我们接触与旧事物相矛盾的新事物时，我们会更倾向于保护旧事物。因为我们曾经受益于旧事物，而这会成为支持它的证据，进而排斥新事物。这时，这种闭目塞听的心理就会成为我们进步的障碍。

那么，怎样才能减少这种"信念固着"对我们的影响呢？那就是，置换他们的思考场景。

心理学家罗德（Lord）等人通过实验证明，当被试者被要求用与自己坚持的观点相反的角度去看待问题时，他们就不再像刚开始那样固执己见了。事实上，思考各种可能的结果，会让我们仔细思考各种不同的可能性。

这种方法同样适用于消除各种偏见。设问自己为何会产生这种偏见，是接触过相关信息还是相关事物？如果自己是"被偏见"的对象，有什么特质？有什么感受？通过置换自己的思考场景，可以更为清晰地知道自己的想法来源并减少信息闭塞。

想要让自己更为广泛地接受新观点，我们可以思考别人为什么会有这种想法，一来是能够感受对方观点的可能性，二来是可以发现对方观

点的局限范围。这样就能减少思考过程中的盲区，让自己的想法更为客观实际。

金字塔塔尖之外——成功者背后的无数失败者

上大学的时候，跟几个朋友参加了一个创业大赛。比赛大概有130多支队伍参加，当时感觉压力挺大的，不过后来经过努力，我们跟另一个队伍拿了并列一等奖。他们是因为营业额最多而获奖，我们是因为策划、执行和答辩加分多而拿的奖。

但是从那以后，我也明白了一个道理：我们能够看到的和听到的，大多都是经过筛选的。参加比赛的有130支，而能够在演讲室答辩的只有10支，能够上校报的却只有2支。

这样的经历也能够推及到整个社会。我们所能够听到的、看到的结果大都已经经过筛选。比如这几年的创业热。因为国家鼓励“双创”，加上媒体配合，我们比以往更为频繁地接收到与创业相关的信息。尤其是成功例子的报道。

事实上，那些能够被我们接收到的“成功创业者”信息，同样也是经过筛选的。每个行业都有成千上万的创业者涌入，但是被报道的来回就那么几个。但是这种报道给我们的直观感受就是“成功好像很简单”。但实际上这就是典型的“幸存者偏差”。

而真实的情况很残酷：创业公司三年后还能正常营业的只有1%，再过三年还在的只剩0.2%。

可是很多人并没有看到这个筛选过程，只看媒体报道还以为成功很容易。而这也就是社会学上的“幸存者偏差”现象——只能看到经过某种筛选而产生的结果，但是没有意识到筛选的过程，因此忽略掉了被筛选的那些数据和信息。

所以，如果经常看到那些成功的故事和成功人物，我们会觉得“成功貌似离我们不远”。可是，这大大误导了我们的判断。我身边也确实有很多辞职跟朋友创业的同事，当然，一些已经回来了。

以前翻书的时候，看过这么一个骗术。有一个道士自称能做求“生男孩”的法术，如果生的不是男孩就退钱。一开始人们将信将疑，但是随着时间的推移，他的“生意”越做越大。

那么，他的骗局为什么能够持续那么久，而且让越来越多的人相信

呢？实际上，这就是“幸存者偏差”现象。我们知道，生男生女在概率上是相近的。

当生女孩时，他就将钱退给人家，人家也就不折腾，而那些生男孩的人家则会不断吹捧这个道士。这就造成了人们听到的信息大多是被认可的人筛选过的，所以产生了“这个道士的药很灵”的错觉。

前段时间我也看到一个类似这种骗局的翻版——考研包过班，不过退款。这种培训机构收取高于其他类似机构20倍的费用，但是教学内容与其他机构大同小异，用的也是这个原理。

而如果想要避免“幸存者偏差”这种思维，避免更多的陷阱，我们则需要对我们所得知的信息进行逆推，发现筛选的过程。

比如，有人说：“读书没用，很多大学生都找不到工作，我二伯父三姨妈没读书赚的都比大学生多。”这个时候，我们就要反问自己：他是通过什么筛选过程得出这个结论的。

这其实可以运用“贝叶斯概率公式”来解释，同样的事件，在不同条件下求出的概率不同。很明显，我们知道他得出“读书无用”的结论的筛选过程是“身边没读书的人赚很多钱”，而不是“这个社会没读书的人赚的都比大学生多”。

通过寻找对方结论的“筛选过程”，我们能更好地找到对方的逻辑漏洞，也能避免让自己陷入这种思维陷阱。当然，要想更好地弄清楚事物的真实情况，最好的办法还是弄一份“详细的问题数据记录”。

要不回来的成本——坚持还是放弃，这是个问题

假如你打算周末看场电影放松一下，兴高采烈地买了一张电影票，但是当自己观看时，发现这是一部“烂片”。这个时候你可能是这么考虑的：走了好浪费，毕竟票都买了；不走又觉得好“烂”啊。

生活中我们经常会遇到这种两难的选择，但是如果我们在某个选择上投入过成本，那么当我们需要进行调整时，我们会更倾向于保持原来的方式，舍不得我们已经对其的投入。但是，一些我们曾经投入的成本不会因为我们选择继续投入就变少，不断投入反而会让我们损失更多。

心理学家哈尔·阿克萨（Hal R.Arkes）和凯瑟琳·布鲁（Catherine Blumer）曾经用一个实验证明了，过去的投入会影响我们的决策思维和选择。

在实验中，研究人员将被试者分为两组，然后给被试者设置了以下的场景：

> 假设自己是某公司的最高管理层，决定用1000万美元开发一个项目，结果在已经花费700万美元，完成到70%的时候，发现竞争公司已经提前研试成功，并且产品的各项指标都比自己的公司强，也就是说，即使自己的产品研试成功，也很难有市场。

对其中一组被试者进行提问：作为决策者，是否会把剩余的300万美元研发资金用于该项目？他们统计后发现，85%的被试者会选择完成该项目。

而在另一组被试者中，研究人员在测试过程中，不提及需要的总资金和已经投入的资金，只是告诉他们“想要完成项目还要投入300万美元的研发资金”。结果，只有17%的被试者支持在该项目上继续投资。

这两个对比实验比较出来的结论是，当我们知道我们对某事物已经投入了很大的成本时，我们就更难以舍弃。而当我们不知道自己已经投入的成本时，我们继续投入其中的意愿就弱了许多。

而另一个实验则证明了，无论沉没成本有多少，只要人们付出了成本，就有想要“回本”的心理，并且会为之付出行动。这也是为什么很多人会在赌场中输个精光的原因，当他们输了一点的时候，他们心想再玩一局大一点的，只要赢了就能“回本”了，就这样一步步地深陷其中。

“沉没成本”会极大影响我们的决策，如果我们继续原来的选择，我们可能会失去更多。而放弃原来的选择，那么原来的所有投入都会变成损失。

这就好像自己早上等公交车的时候，等了半个小时公交车还没来，心想已经等了半个小时了，再等等吧，结果半个小时又过去了。为了避免迟到，当自己决定打出租车去公司时，刚离开公交车站，公交车就来了……

那么，我们该如何平衡“沉没成本”对我们的影响呢？“是坚持还是放弃”是非常困难的选择，但是也有一些基本的原则。

比如，当成本已经收不回来的时候，需要果断放弃“沉没成本”。有很多大学生有这样的问题，想要选择非本专业的工作，又觉得不是很喜欢，但是不选择的话，又觉得自己浪费了四年的时间，非常舍不得。

如果说，确实不喜欢这个专业，那么就不用过多留恋，因为无论自己做什么选择，“大学四年”的投入都不能改变。否则，只会让自己继续

在不喜欢的领域多投入几年。

当注定要损失时，将损失降到最低就是获益。

冲动是魔鬼——失去理智，定受惩罚

“愤怒会让人失去理智”，当一个人处于愤怒状态中时，往往会做出非常偏激的行为。在这个状态下，他们的想法不是基于事实，更多的是主观臆测。而这也是有许多科学依据的。

医学杂志《神经科学前沿》（Frontiers in Neuroscience）发表过一篇关于愤怒时小白鼠大脑变化的研究。他们发现，在经常发生打斗的小白鼠的大脑中，大脑灰质的含量更少，同时海马体开始形成新的神经细胞，而且这些新的神经细胞会增强小白鼠的攻击性。

另外，这群经常发生打斗的小白鼠也表现出更高的焦虑水平，经常出现反复的行为举止，与其他小白鼠的沟通能力也明显下降。

而其中的部分大脑灰质与我们的思考能力有关，海马体则跟我们的记忆和社交能力有关。也就是说，当我们处于愤怒之中时，我们不仅会变“笨”，而且还容易迁怒于人。

愤怒和悲伤等负面情绪都会让人发生“思维窄化”的现象，容易让人们在看事物时添加非常多的个人价值判断。愤怒会让我们变得激进，看不见风险；而悲伤会让我们变得极为保守，过分在意细节。

情绪化的决策随处可见。一些小心机们总是约自己喜欢的人去看比较悲情的电影，从而让对方产生一些悲伤情绪，让对方更容易接受自己的追求。这是因为，人在悲伤时会更有社交欲望，更渴望社会支持。

而我们在这种场景下做出的决策，往往并不是出于自己的真实想法，更多的是一时“情绪化”的决策。也许过后一清醒，可能就会后悔。所以，为了避免人们因情绪化而离婚，有的地方会规定他们过上一两个月再来确认是否继续要求办理离婚手续。

所以，如果想要让自己少犯错误，最好不要在愤怒时做决定。虽然我们不可能绝对理性，但是我们可以不在情绪波动较大的场景下做决策。当我们阅读那些充满情绪的文字时，更要小心里面的“情绪陷阱”。



从某种程度上，认识“自我”比认识客观现实更为困难。

第三章　表达的逻辑
——让别人知道你到底想说什么

一千个读者心中有一千个哈姆雷特，每个人看待事物的角度都会因为自己的经历和知识面而有所侧重。有的时候，我们与他人的观点甚至是对立的，如果得不到较好的协调，那么就很容易造成双方的言语矛盾，那么我们该如何更好地理解他人，也让别人更好地理解我们呢？

表述的利器——金字塔模式

我小时候学习做菜的时候，我妈妈每次都会告诉我要加适量的盐，然而我并不知道这个适量到底是多少，而现在则有一些人向我们强调要提高逻辑性，强化思维，然而我们也不知道具体的路径如何。

可能很多人都看过芭芭拉·明托（Barbara Minto）关于提升逻辑能力的书《金字塔原理》，不少人也反映说这本书有点儿难啃，看得云里雾里。

实际上，并不是我们理解能力不足，而可能是因为作者缺乏生活中的例子，所以就用专业视角去阐述，但是却没有考虑到我们的知识背景。这篇文章和下一篇文章通过对芭芭拉的《金字塔原理》进行总结的同时，我也会尽可能将例子生活化，文字轻松化。

1.什么是金字塔原理

金字塔原理是一种重点突出，逻辑清晰，层次分明，简单易懂的思考方式，沟通方式和规范模式。金字塔原理的基本结构是：结论先行，以上统下，归类分组，逻辑递进。先重点后次要，先总结后具体，先框架后细节，先结论后原因，先结果后过程，先论点后论据。

2.为什么要用金字塔原理整理逻辑

金字塔能够达到的沟通效果：观点鲜明，重点突出，思路清晰，层次分明，简单易懂，让受众有兴趣，能理解，记得住。

3.怎么构造金字塔结构

搭建金字塔结构的具体做法是：自上而下表达，自下而上思考，纵向总结概括，横向归类分组，序言讲故事，标题提炼精华。

讲完了一些概括性内容，接下来就针对以上内容进行具体的展开。我们说话、写作、整理问题的过程，为什么需要使用金字塔原理呢？

人类很早以前就认识到需要对事物进行规律化分类。大脑也会自动将事物以某种形式组织起来，基本上，大脑会认为同时发生的任何事物之间都存在某种关联，而且会将这些事物按照某种逻辑模式组织起来。

举个例子，古人眺望星空，看到的星星并不是孤立的，而是通过自己的意识将它们整合成了“北斗七星、狮子座”等这样有规律的整体。

因为人的认知资源是非常有限的。可以用前面出现的假设来论证，我们随便往一个地方瞥上一眼，大脑得到的信息量就超过了1G，这对有限物理容量的大脑来说，是一种非常大的负担。

在长期的进化过程中，大脑学会了如何让自己在更低能耗的情况下更好地获得信息，慢慢地，大脑开始自动对事物进行分类和组织，以减少无用信息的干扰。

如果我们在传递信息的过程中破坏了这种进化——语无伦次，废话连篇。那么就会让对方的大脑产生更多的信息处理负担。

而在说话和写作过程中，无论读者智商多高，他们可利用的认知资源都是有限的，一部分认知资源要用于识别和解读读到的词汇，另一部分则用于找出各种思想之间的关系，剩下的资源则用于理解所表达思想的内涵。

而且这种资源的分配，每上升一个级别，所剩下的资源量就会少上一个量级。如果我们的语言文字在表达上前两个级别就耗费了读者的所有精力，那么就基本上很难有人知道我们想要表达的具体含义了。

一个复杂的表述会让我们不知所云，举个例子：

> 即使女员工能与男员工一样获得同工同薪的待遇，女员工的处境可能比以前差——与现在相比，女员工和男员工的平均收入差距将不会缩小，反而会越来越大。
>
> 对雇主来说，同工同薪是指，为相同的岗位或工作价值，支付相同的报酬。
>
> 采用任何一种解释都意味着：驱使雇主为自身利益采取行动；或者通过多雇佣男工抵制限制性政策。

这段话传递了五种思想，但是却并没有清晰的逻辑，让人觉得理解上非常困难。因为，它不能满足我们的大脑联系和分类的进化本能。我

们很难从随后接收到的信息的所有特征中，寻找到与前面信息相同的特征。这就像对方给了我们堆砌的瓦砾，我们想要拼建成房子，却发现这些瓦砾不是相同的材料组成的，从而加大了构建出整体的难度。

人一次能够理解的概念和思想的数量也是有限的。美国科学家乔治·米勒认为，大部分人的大脑短期记忆无法一次容纳七个以上的记忆项目，有的人可能一次能够记住9个，而有的人则能够记住5个。大脑比较容易记住的是3个项目，最容易记住的是1个项目。

虽然这个理论存在一定的不足，但是也解释了一种存在的现象。当大脑发现要处理的项目超过4个或者5个的时候，就会开始将其归类到不同的逻辑范畴里去，以便于记忆。

我们在上学的时候，经常会用到大括号分类法。将复杂的知识分类到同一个板块和知识下面，形成一个目录，以方便我们复习。这实际上也是用到了金字塔原理的基本思想。

将十余个项目划分为三个大项，让自己思维的抽象程度提高，产生塔式链接，更容易记忆。

利器出鞘——如何使用金字塔模式

金字塔原理最为实在的功能在于降低受众的认知成本，提高我们想要表达的信息的转化率。在形式上让自己的逻辑更为清晰，更有条理性。

现在，我们知道了金字塔原理的使用益处，那么怎样才能够更好地驾驭这个工具，让别人更好地接收自己的信息，实现说服的目的呢？

1.背景交代

前面的心理学实验“看不见的黑猩猩”实验已经证明了，人的注意力是非常有限的。大脑会有一个自发的过滤器，将无用的和非常熟悉的知识过滤掉和简化。

如果说在一开始就没有明确好要讲述内容的方向，那么就需要花费更多的精力在多个方向获取信息，这样就会增加很多认知成本去理解没有用的信息，让受众有效信息的转化得不到提高。

当我们交代了我们讲述内容的背景时，对方就会在认知上减少发散的方向。比如说，我们看到一张一群学生在教室里的照片，被人提问里

面有多少个男生时，我们就不会去关注桌子的颜色和教室里的黑板报。

而反过来，等我们看完照片，立刻拿开照片并提问，教室有多少扇窗户，大多数人是答不上来的。这种预先性提问，就是通过问题背景自动过滤了很多与主体无关的信息，从而降低受众的认知成本，提高信息转化。

2.顺序讲解

1234567890123456789

8426795135894671023

145236978X31486529

以上三组信息哪组我们更容易记住呢？哪组信息我们更能够接受呢？

其实，思维的过程实际上就是对信息的接收、加工整合、储备和表达。通过上面的例子，我们可以大概明白：清晰的思维模式，实际上就是将信息进行排序和规律化，进而降低受众的认知成本，让信息得到更好地传达。

人的注意力是非常有限的，大脑喜欢有层次的、有规律性的东西。我们在表达过程中，需要让表达过程具有一定的层次关联。金字塔原理的表述有四种顺序。

演绎顺序：大前提，小前提，结论。

时间（步骤）关系：第一，第二，第三。

结构（空间）关系：远近，高低，大小。

程度关系：最重要，重要，次要等。

至于选择哪种类型的逻辑顺序，取决于我们在组织思想时的分析过程。写出条理清晰的逻辑结构需要我们在构思的过程中，清楚地理解需要阐述的事物的内在联系，进而使分析结构更为有效。

3.结构性分析问题

我们解决问题的一般流程是：

收集信息→描述发现→得出结论→提出方案

然而，这种解决问题的办法实际上是非常低效的，在收集资料和分析的工作中高达60%是无用功。得出来的结论往往也非常空泛，没有实际性帮助。后来，很多信息咨询公司发现，最行之有效的办法是在信息收集前对问题进行结构性分析。

提出假设；

设计流程，沙盘推演；

分类处理，得出结论；

得出相应的对策。

也就是说，我们在整理自己的思路、构思解决问题的内容时，第一步不要着急去收集信息，而是先提出问题所在的假设，通过假设去寻求有用的信息，进而降低信息的收集成本。

比如说，当我们学习低效的时候，我们应该第一步采取的措施是提出问题：是什么造成了自己的低效，横向比较自己不同时期的表现，纵向比较近期的表现，再比较他人与我们是否存在同样的问题，进而得出一种反馈。通过得到的假设，再去采集信息并且进行措施的补救等。

很多改变败于没有理论指导。好的理论在于指导性和操作性，而金字塔原理就是一个可以有效解决问题的理论。

结论先行——让别人get到你想说的

我在网上看到过一些很好玩的问题，其中下面两个让我印象深刻。

> 给你对象或者喜欢的人发“今天我吃药的时候看到了一个新闻”，如果他回复你说是什么新闻而不是问你为什么吃药，说明他不喜欢你。
>
> 最近我女朋友老是很晚回家，问她去哪了，老是支支吾吾的，想翻看她手机她总是很惊恐地抢回去。有一天晚上很晚了，她画着浓妆要出去，我骑着摩托车在后面跟踪她。忽然摩托车的烟管坏了，直接掉到了地上，我的摩托车是去年才买的，还不到一年，请问能保修吗？

这两个问题的本质都是增加了无用的信息，造成了我们的决策干扰。同样，如果想要让对方更好地理解我们想要表达的意思，我们需要在表述的过程中尽可能减少无用信息的干扰。

那么，怎样才能够让对方更好地理解我们想要表达的意思呢？

正如前面论证所知，想要让一个人更好地理解我们最想表达的信息，就不要掺杂太多无用的信息。信息多虽然能够帮助我们更好地分析，但是没用的信息则会对我们产生非常大的干扰，就像我们以往考试的时候，如果有那么一个条件没有用上，心里总是感觉怪怪的。

另外我们还可以这么做：尽可能将我们的核心观点放在最前面说。这是因为，我们的注意力十分有限，即使是一节40分钟的课堂，我们也会分神很多次。我们在阅读过程中，注意力最集中的时候往往是在最开始，其次是在最后。

心理学研究证明，人在学习的过程中会产生前摄抑制和倒摄抑制，记得最牢固的知识是最前面和最后面的两个部分。当我们在识记一个较长的字表或一篇文章时，一般总是这段文字的首尾容易记住，不易遗忘。

而中间部分则常常识记较难，也容易遗忘。这是由于识记材料开始部分只受倒摄抑制的影响，识记终末部分只受前摄抑制的影响，而在识记中间部分时则同时受这两种抑制的影响。

一些时候，对方的时间也非常有限，如果在一开始没能让对方知道你的来意，对方会显得不耐烦。从效率方面来说，一开始就表明自己的核心想法比放在最后更好一些。

如果我们想要说服对方，就需要让对方对我们的信息进行足够的加工。至少要走进对方的注意范围。如果有机会，则在最后面再强调一次。

所以，我们也能经常看到一些人对自己的文章的观点进行分标题讲述。实际上就是将整篇文章分割为多个小部分。这样，分标题可强调自己的观点，即使对方不看正文也能大概知道对方要描述什么。

同时，前摄抑制和倒摄抑制一般是在学习两种不同但又彼此类似的材料时产生的。将文章进行分标题讲述，我们会在潜意识里将它们分为两种不同的学习材料，这样更容易减少前面的观点对后面的观点的前摄作用。这样也就更容易让我们接受，从而达到影响的目的。

经验参照——为什么好的演讲者很喜欢举个例子

我们在认识事物时很大程度上都会参照以往的经验和知识，如果我们所学的知识又与我们密切相关的话，那么学习时就会更加有动力，也不容易忘记。

之所以会出现这种情况，是因为记忆材料与自我有关时记忆效果优于其他编码条件的现象，这种优势主要体现在以回忆经验为特征的材料出现时。这在心理学上被称为“自我参照效应”。

也就是说，当我们所面对的材料内容是对方身边熟悉的人或事时，它更容易让对方记住，这样才能够提高我们的信息转化率。

用熟悉的知识和场景讲解是为了增加好感，陌生是为了构建冲突。

从心理学的角度来讲，我们对新鲜事物的认识方式，都是构建在已有的认知上的，我们都倾向于理解我们能够理解的事物。因此，以熟悉的事物作为我们讲解过程中的载体，很容易带给他人熟悉感和认知上的亲切感。

但是熟悉的事物也往往被大脑自动过滤掉，所以，我们也需要对熟悉的场景和知识，进行适当地重新组合和内容添加，以激发对方对新奇事物的好奇心。

这也是为什么部分广告代言人是非常普通的小人物或者超市与家庭聚餐的场景，同时添加自己想要宣传的产品，其目的就是为了增加受众的熟悉感。

比如说一个品牌的洗衣粉，有非常多的广告都是以大街或球场上孩子玩闹之后将衣服弄脏后、一位家庭主妇将衣服泡入含洗衣粉的水中、拿起来轻轻揉搓就洁白如新为场景的。

这都是利用与我们相关的信息来进行说服。我们对街道和家庭主妇再为熟悉不过，在心理距离上让我们感觉非常贴近，从而让我们对其品牌产生好感，达到提高转化率的目的。

而我们也可以用这种方式来增强说服的效果。我们在讲解复杂事物时，应该尽可能让它与我们的受众经常能够接触到的事物相结合。

比如说，在给小孩子讲解什么是蝙蝠时，可能大多数人都没有接触过蝙蝠，如果我们这么表达“蝠是翼手目动物，翼手目是哺乳动物中仅次于啮齿目动物的第二大类群，是唯一一类演化出真正有飞翔能力的哺乳动物”。

孩子们肯定很难理解我们所要表达的，一是孩子的抽象能力相对较弱，二是因为没有接触过蝙蝠，很难有相似的模板套入联系。但是大多数孩子都见过老鼠。我们如果告诉孩子“蝙蝠是带翅膀的老鼠”，孩子们可能就能够知道它大概长什么样，虽然不够准确，但是达到了教育的基本目的。

当然，不仅孩子们需要这种“熟悉＋陌生”的说服模式，不管是谁，如果我们能够用这种模式去跟对方讨论，都能够让对方更好地理解我们所要表达的观点。

我们写作过程中常用的类比实际上也是一种“熟悉＋陌生”的说服过程。通过类比，我们能够让我们要表达的观点非常显而易见。

比如说，我有一次进行集体讨论时，讲到社会对抗关系的竞争性和互补性时，我说了“一山不容二虎，除非一公一母”，他们也就更能明白对抗关系的竞争性和互补性的前提条件了。

“熟悉＋陌生”的说服模式，能够让对方对我们的观点更为熟悉，也能够让我们的观点更加清晰。这样双方讨论起来才能够更有针对性。



尽可能将我们的核心观点放在最前面说。

第四章　一些实战
——看到事物的本质

世界是圆形的，但是有人敲碎了它，只给了人们一个三角形，那么很多人会认为世界原来的样子是三角形的。我们学习更多的知识，只是为了发现一个更完整的世界。也只有不断学习，我们才能在别人告诉我们世界是三角形时，能够拿起批判的武器。

存在的意义——人生是一场时间的旅行

记得以前看过一个故事，讲的是一个冒险家将攀登珠穆朗玛峰作为自己的人生目标，当自己完成了这个艰巨的挑战时，众人喝彩。

但是不久之后，他就自杀了。他自己说道，当完成了最后的挑战，感觉人生没有了意义，失去了生存下去的动力。

北京大学心理咨询师徐凯文在其文章《学生空心病与时代焦虑》中讲到一个例子：

> 有个高考状元说，他感觉自己在一个四分五裂的小岛上，不知道自己在干什么，要得到什么样的东西，时不时感觉到恐惧。19年来，他从来没有为自己活过，也从来没有活过，所以他会轻易地放弃自己的生命。

那么，人生的意义到底是什么？我也曾经为了这个问题失落了好几周，虽然之前也思考过无数次，但是那一次感觉特别强烈。然后，我也开始各种资料的查找和书籍的翻阅。

最后经过思考得出的结论是——人生的意义在于赋予，甚至说是没有意义，如果有，那是我们让它变得有意义的。

现在我们思考这么一个问题：

> 你的女朋友或者男朋友送给了你一支不是很昂贵的笔，但是你会觉得这非常珍贵，会对这支笔有非常多的感情。假如有一天，在你不知情的情况下将你的笔调包，换成一支不是你女朋友送的笔。你依然会对你拥有的笔产生足够的感情，可是笔已经不是原来的那支笔了。
>
> 钢笔已经被换了，可是感情却没有改变。既然它已经不是我们的男朋友或者女朋友送的那一支，那为什么我们还会对这支被调换的笔产生感情呢？

答案是我们赋予了这支笔意义，它浓缩了我们的强烈感情，成为一

种情感的载体，进而产生了意义。

同样，我们的人生也是如此。我们所处的社会和我们所接触的知识构建了我们的价值体系，这就像是恋人送来的钢笔，进而让我们对一些特定的事物产生了足够的感情，并且赋予其意义，从而形成一种追求。

人生所谓的意义，是我们赋予我们行为的一种支撑。它是我们价值观的产物，而不是本来就拥有的。意义的产生来源于我们对事物的认知以及关联的构建。

有部电视剧里面有一个角色。他认为他活着的意义是为了效忠他的王，即使他的王变坏，他依然没有改变自己的看法。

因为他害怕承认自己的错误，害怕自己所做的事毫无意义，所以他宁愿一直对已经变了的王继续保持效忠，也不愿意改变自己所认为的有意义。

在这里他所谓的意义是自己赋予自己的。为的是支撑自己的行为。他将自己的行为关联了天命，即实现了载体与意义的结合，以让自己的行为有足够的理由。

人一直都是害怕不确定的动物，就像看到草丛在动，我们无法判断是否有狮子就会不安。我们也害怕自己行为的不确定性，如果没有一个指定的程序或者说目标让我们去执行，那么我们也会产生非常强烈的不适应感。

很多人在高中的时候，因为社会教育的灌输，以及所处群体的同化作用，让我们对高考赋予了很重的意义感，进而很多人对高考极度看重，而且也能够认同自己的努力，即使偶尔会疑惑自己为什么那么努力，也会因为环境带来的紧张感而减少这种疑惑。而高考结束后，这种我们赋予的意义就消失了，进而让我们的行为没有了支撑。

如果没有及时寻找到新的支撑，也就是赋予新事物一个不一般的意义，那么我们很可能就会陷入质疑——我做这些有什么意义呢？而在这种情况下，系统总是趋向于无聊的。

而我们往往会选择最省劲的行为模式——打游戏，看小说，睡懒觉等。那些脱贫致富的人往往容易吸毒也是这个原因。

听到国歌，一些人可能会激情澎湃，因为他们的教育赋予了这首歌意义，而没有受过这种教育的人，往往不会热泪盈眶；别人用一只更昂

贵、年轻的哈奇士想换我们养了十几年、甚至带病的哈士奇，我们是不会愿意的，因为我们对这只狗产生了感情，它成了一种意义的载体。但是如果让一个不知情的人二选一，我想大多数人都会选择年轻可爱的那只吧。

到目前为止，我也还没有明确发现自己的人生意义，也没有发现特别值得赋予意义的事物。但是我的价值体系让我明白，意义是自己给的，快乐是很简单的一件事，而价值也是自己创造的。所以，在图书馆泡上一天给我的快乐比躺在床上睡懒觉多得多。

我也很喜欢英国浪漫诗人威廉·布莱克的一句话："辛勤的蜜蜂，永远没有时间悲哀。"与其不停思索人生的意义，不如让自己在体验中获得。

让自己忙起来，那也会是良药。

社会圈层——如何进入更高的圈层

这些年有一个话题非常热门：进入上一个社会圈层的难度越来越大了。资源的流动性变缓慢了，能够在社会受益的奋斗者越来越少。

这是每个时代的焦虑，尤其是这个时代。我们发现自己的努力得不到应有的回报，看不到自己的付出会有什么结果，是谁都会感到不安。

中国在改革开放的前20年，社会资源的流动性是非常高的，但是伴随市场的成熟和既得利益者的形成，资源的流动产生了一些阻力。

现实很残酷，而且这并非中国，也并非这个时代的特点。法国社会学家布迪厄（Pierre Bourdieu）早在1965年就做过一个对近万名法国中学生的调查，发现优等生群体有61%属于富裕阶级。而中国明朝也是如此，万历年间，80%的进士出自精英家庭。

社会学上有一个马太效应，指的是这个社会的发展趋势更多是强者越强，而弱者越弱。一个新社会的初期，大多数人差距都不是很大。但是随着社会发展和稳定，社会逐渐分层，马太效应就越来越明显。绝大多数穷人会变得越来越穷，而富人则依旧保持着优势。

那么，我们该如何才能让自己进入更高的社会圈层呢？我们可以从下面的一些角度去做探索。

1.有无增量基础

雪球越滚越大之前必须有一个小雪球："星星之火，可以燎原"的前提是有一个火点。同样，自身要想得到发展，也必须有这样的增量基础，俗一点的说法就是：足够的本钱。

前段时间看到新闻说，王思聪5亿元的投资最高获得了5倍的收益。那么，这是否是因为他的能力比大部分人强呢？不是的。富人之所以能够轻易赚钱，可能不是因为他们能力比我们强，而是他们有增量基础。父母已经帮他们滚好了"小雪球"，他自己只要再轻轻动动手指就能够让雪球自己滚下去，慢慢变大。

当一个人有5个亿的资产、想要做投资时，会有很多基金公司和私募公司找上门来，告诉你投资什么企业和领域赚钱，基本不用自己费心。

而大多数人想要达到跟他们一样的层级，要比他们多一个前提条件——自己先有足够的本钱。当自己拥有足够的增量基础时，才能够吸引和交换相应的资源。

2.错以为努力与回报是线性关系

> 1.01的365次方等于37.8,0.99的365次方等于0.03，其中365次方代表一年的365天，1代表每一天的努力，1.01表示每天多做0.01,0.99代表每天少做0.01,365天后，一个增长到了37.8，一个减少到0.03.

记得在学生时代，看过上面这个付出计算方式后，当时觉得这种方式所表达的思想非常有道理，自己像打了鸡血一样，每天多努力不止一点，想着把冷板凳坐热，最后成绩并没有多大起色，反而落下了一身颈椎病。这种计算方式是不是看上去很有道理呢？其实，这就像那些想着"离高考还有100天，每天只要进步一分就可以了"的人一样，没有弄明白努力与回报的关系根本没有确定关系。

两者之间的关系只能说：有规律，没定律。所以，也不要轻易想着靠这些简单的加减运算去计算自己努力会带来多少回报，因为根本就不准。

3.市场回报率不等

不同的市场会有不同的市场回报率，最开始改革开放的时候，市场流通性差，这个时候承担商品交换的"中介产业"回报率最高，之后是股市走红，股市的回报率最高，再之后是房地产。

毋庸置疑，前几年体力市场的回报率一直是低于知识市场的回报率

的。但是，现在来看，知识市场的竞争过于激烈，反而造成了体力市场的稀缺，开始出现反转。

不同的领域在不同的阶段有不同的回报率。托马斯·皮克迪（Thomas Piketty）在其著作《21世纪资本论》中写道，在近代社会发展的初期，劳动回报率高于资本回报率，但是现在的情况是资本回报率高于劳动回报率。

这也对应这个社会当前炒房子和搞金融的人的盈利所得大大高于做实业和出卖劳动力的。在合适的时间选择合适的发展领域显得非常重要。

4.稳定的反身伤害

在进化中，最容易被淘汰的物种是那些生活环境长期处于稳定的物种，比如我们所知道的澳大利亚因为大陆漂移远离泛大陆主体，所以很多物种进化得比较慢，而且很容易因为突发事件导致大规模灭绝。

社会是残酷的，资源也是有限的，很多人因为想要稳定而失去了竞争力。所以，如果说在一开始就选择没有难度的工作，缺少足够的历练，那么人会因为过于安逸的生活，而使竞争能力或多或少的退化。如果还没有养成较强的竞争能力就选择了稳定，能力也没有得到锤炼，那么很难说通过奋斗就会有向上的提升。即使山顶的草，也比平地里的白杨站得高，因为它生下来就站在了山顶。起点在一定程度上影响了自身的高度，但并不代表这无法突破。知道了自己的处境后，大家可以自己去想怎样破局。我也提供一些自己的想法。

1.利用资源的转换性

社会体系的构建最为基础的组成是资源交换规则。就像能量能够从热能转化为风能，动能可以转化成电能一样，资源也存在这种不同维度的转化。你能够用自身的知识去转化成财富，也可以用财富去追求异性。诸此种种，不做赘述。

所以之前才会有“知识改变命运”的说法，实际上是因为知识和学历能够作为与他人进行资源交换的基础。至于能不能实现，能够交换成什么资源，那需要看知识的深度和广度，并且要结合个人的主观能动性。

总之，要想进入更高的圈层，就至少要有一样可以拿出去交换的资源，可以是足够的知识，可以是行业纵深，可以是垄断信息，甚至可以是长得好看。

凡是稀缺的，都是有价值的。几乎每一个伟大的企业，之所以能够长存，最根本的原因是因为他们能够给人们带去价值。同样，如果自身没有办法给社会和他人带来价值，那么也很难维系自己的生存。

2.提升自身格局

曾经有一个人向画家门采尔（Menzel）抱怨自己一天画一幅画，但一年都没有卖出去一幅。门采尔给他的建议是“倒过来”：用一年的时间去画一幅画，这样就可以一天之内卖出去。

同样，想要获得更多的资源，本身就不能急功近利。我所认识的很多人之所以失败并不是因为自身能力不足，而是因为看不到结果而不愿意坚持，错失了市场。

在一些平台偶尔会看到一些人求助如何考高分、升职之类的，但实际上，大多数人并不是不知道如何做，只是觉得那些“笨方法”很慢，看不到即时的成效。

只有站得更高，学得更多，才能够看得更远。

磨刀从来不误砍柴工，弄懂这个世界的运转规律并且利用好这些规律才是改变自己处境的最好办法。

3.寻找增量市场

学过金融的人都知道泊松分布曲线。泊松分布曲线是诸多事物发展的规律曲线，从很低的起点开始发展到一个最大值，再慢慢衰减。

泊松曲线在市场的应用就是划分市场的增存缩关系。增量市场看运营，存量市场重质量，缩量市场做垂直。其中，当一个市场处于市场增量的时候是盈利最简单的时期，只要找到这个市场，在早期往往可以“躺着赚钱”。而后来者往往就没有这种好运。

这就像有人要过河，看到鳄鱼集中在一侧，自己从另一侧游过去。鳄鱼看到后迅速游过去。这个时候你想重复他的路径过河则很难实现。

所以，当我们看到一个行业已经有媒体鼓吹时，我们要自己意识到，这个市场可能已经被占领得差不多了，再去涉足可能会得不偿失。努力用自己所学的知识，去分析存在的市场和看到的领域，那会更加省力。

4.寻求节点

很多明星在出名之前实际上已经做过很多年跑龙套的，但是做的足够多了，只要其中一个出了名，那么他就会成功，而且不可逆。那个成功的部分，我们称之为节点。

这实际上就是彼得·泰尔（Peter Thiel）所认为的事物发展“从0到1，从1到N“的过程。自己的所有努力在初期很难看到明显的起色，因为这个过程的积累是无中生有的过程，非常艰难。但是当自己完成了一定量的积累，接触到一个节点，那么这个“1”就会像奇点一样发生爆发式发展。

这也是为什么很多人强调如果想要在一个领域有所建树，需要持之以恒，实际上就是在完成原始量的积累。不过更好的办法是提高自身的能力水平，因为自身的能力水平足够高，可以极大地提前和增加这样的节点，甚至创造这样的节点。

5.克服关键限制因子

把东西忘在房间里了，不用怕，我们有钥匙。但是钥匙忘在房间里了，这种情况可就麻烦得多了。这里的钥匙就是我们的关键限制因子。

德国植物生理学家丁·李比希（Justus Liebig）通过研究化学物质对作物产量的影响发现，各种作物的产量，通常不受它所需要的大量营养元素的限制，而是受到那些只是微量需要的原料产生的限制。我们称这种限制条件为关键限制因子。但是在任何具体生态关系中，在一定情况下某个因子可能起的作用最大。

也就是说，限制我们发展的关键限制因子可能是自己的短板，也可能是自己的长处。比如，你要高考那么你的弱势学科就是你的关键限制因子，你数学很强，但是你要通过数学竞赛获得保送，那么数学就是你的关键限制因子。

想要更好的发展，需要找到限制自己的关键因子，并且更好地去减少它对我们发展的限制。弄清楚自己真正要的是什么，并且分析、确定自己的关键限制因子，在自我完善的过程中，不断打破其带来的瓶颈。

“美丽”的骗局——洗脑为什么那么厉害

经济下行时，犯罪率会有一定的提高，传销活动也会更加盛行。这几年关于传销的新闻也是屡见不鲜。也有好多传销开始披上“新衣”，变换了方式。好多人也因此弄得负债累累，或者家庭破灭。在这里，我也

讲讲一些常见的洗脑方式，供大家参考，尽可能抵制不良思想。

那么传销组织，或是洗脑者常用的办法有哪些呢？

1.人群筛选

人群筛选主要不是用于洗脑，而是用于区分容易洗脑的人群。比如说，有的人偶尔会收到一些漏洞百出的诈骗信息。有的诈骗信息显得非常幼稚和低级，可为什么还有那么多人中计呢？

其中的很大原因，在于骗子的"人群筛选"。想象一下，如果他们的信息编得非常严谨，在非常庞大的基数的群发下，那么就会有更多的人去咨询情况，那样自己就需要花费更多的时间和精力去解释，尽力让他们相信这些信息是真的，这样会让骗子们疲于奔命。

但是，如果故意编造一个漏洞百出的信息，这个时候如果还有人跑去咨询具体情况是否属实的话，那么就基本可以确定咨询人群的智商水平，骗子就可以迅速找到自己的"精准用户"，而自己也能大大减少时间成本的投入。

同样，我们听到的很多传销骗局都是如此，洗脑的人告诉对方有"躺着赚钱"的方法，通过这样的筛子，选出了那些容易被洗脑的人群。而那些不易被洗脑的人群会尽快被踢出群体，也避免后期他们的洗脑工作出现问题。

这也是很多传销组织能够存留很久的原因，有思维能力的都被剔除，只剩下那些缺少知识和教育的人群。他们更容易从众，更容易迷信，以至于再大的漏洞，他们也无法看清。

2.单一信息和睡眠效应

就像吃饭一样，人对信息也是有生物性需求的。因为没有信息就无法捕食，无法远离潜在的威胁。所以，人对信息的依赖程度不亚于吃饭等本能。比起错误的信息，人们更害怕接收不到信息。所以，当错误的信息成为我们的唯一信息来源时，我们也会更倾向于接受和相信。

持续的单一信息会带来大脑皮层下的"响应回路"，让他们从短期记忆变成长期记忆，从而改变自己的认知，增加我们对这种持续的单一信息的认可，最终认为它们是正确的。

我们看到的传销模式经常是阻隔掉人们对外界的信息很长一段时间，将其关在一个封闭的"小黑屋"，不让人们接触组织群体以外的任何

人。同时在这个期间不断跟被洗脑者讲“相似的道理”。

我们会慢慢接受那些明显错误的信息的另一个原因，就是信息传播的睡眠效应。信息传播结束一段时间后，高可信性信源带来的正效果会下降，而低可信性信源带来的效果却朝正效果转化。

也就是说，一开始我们知道明显错误的信息，一段时间过后，我们可能就慢慢相信了。而其中的原因在于，我们可以记得信息的大概内容，但是很容易忘记信息的来源。从而慢慢地认为他们给的信息是正确的。

即使内心非常强大的人，在这种单一信息和“信息睡眠效应”的影响下，也很容易被弄得筋疲力尽，最后屈服。

3.制造“气压”

这里的“气压”是气场压力，指的是群体压力和环境压力。

人都是非常容易受群体影响的。就像一群羊突然跑向同一个方向，一只羊不知道其他羊为什么这么做，但是它知道跟着做能够活下来的概率最大。没有狮子，自己这样做也不会有太大的损失，一旦真的有狮子追来，那么自己生存的概率就增大了。

追随“多数人”是生存进化的最优策略，可能有些人觉得自己不从众，但是实际上，很多生活现象都会表露自己，比如说，看完精彩的节目后，掌声都是从不统一到统一，这也是从众的一种形式。

我看到的一个关于传销的视频，是这样的：明明是喝白开水，但是第一个人说鱼汤很香，第二个说有点咸，第三个说被鱼骨卡到了，第四个说葱花不错，这个时候，被试者内心是怎么个感受呢？从他的犹豫可以看出，即使不相信是鱼汤，或多或少也会对这是白开水的事实产生怀疑。

环境压力也是让人改变认知的一种方式。每个人都会有自己的心理空间，要是别人靠得太近了，我们会感到不安。能够被许可进入我们安全区的，我们都认为是可以信赖的。

而传销组织他们一般都是故意创造一个狭小的空间，让我们的安全区一直处于被打破状态，自身心理防御系统不能一直保持，进而对他们产生信赖感。相信他们的所作所为。

4.真假信息混淆

小的时候玩过一个游戏，同学叫我快速念十次猫，然后奔出一个“老鼠吃什么”的问题，我下意识回答“猫”。这个过程就是一个明显的信息掺杂影响认知的例子。

传销组织和一些邪教的教义都是通过混淆信息来让你产生失调的。在传销中的表现是，先告诉你99个绝对正确的事实，再给你夹杂一个私货，你可能觉得不对劲，但是又觉得绝大多数是有道理的，这个时候你就会产生一些心理失调，在“相信与不相信”之间纠结。

人在心理上是追求一种协调和平衡的。所以在这个过程中会慢慢对这个信息进行肯定或者否定，再加上传销组织的引导，不断地信息“轰炸”，那么你从很大概率上就会相信他是真的。

5.行为叠加

社会心理学家西奥迪尼（Robert B.Cialdini）在其著作《影响力》中写到一个研究。军事上，策反战犯经常会用到一种“登门槛”的心理效应。先让他们做一些无关紧要的、不背叛国家的行为，比如写下自己国家的不完美的地方。

慢慢地，因为自愿性原则，他们也会调整自己的形象，好让自己的行为符合“合作者”这个标签，如此又带来了更多的合作举动。

同样，传销组织也经常如此，让大家做一些无关紧要的事情，很多无意义的行为。再比如，一些宗教会要求跪拜和合十。调动我们的认知，为自己的行为做合理的解释。

当我们感知到自己的所作所为与我们的想法有所冲突时，我们会调整我们的行为或者认知。这个时候，再加上他们的诱导，我们也会对他们产生信赖感。

6.制造高亢情绪

人对外界的认知大多需要经过情绪加工系统，而情绪会影响我们的记忆和判断。心理学家也曾做过实验，结果证明：一旦愉悦和高亢的生理反应正好与心理的反射相关联，我们会更容易对这种环境产生信任。所以，传销组织也经常通过各种行为，让我们产生高亢情绪。

比如，让我们在狭小的空间进行娱乐活动。因为从群体的认知上，我们在狭小的空间中，更容易被他人的情绪所感染，更容易被调动起来。另外，传销者经常会集体念一些口号，并且会不断地要求大声点，

进而激发我们的高亢情绪。

7.垄断解释权

很多抽象概念是无法量化的，会因为个体差异而有所不同，而传销人员也喜欢利用这样的模糊性告诉大家事实如何。看上去似乎讲得头头是道，而实际上，其中的逻辑性非常勉强。

比如说，一些“精英”喜欢垄断对自由和民主的解释权，告诉你这样是民主，那样不民主，但是实际上，两者行为是差不多的。只是在效果上满足了人们的一种心理预期，也能够增强运用这类模糊化语言操控他人的合法性。

8.制造恐惧或外部敌对

人都是努力想要自己面对的世界合乎情理，能够确定的。很多未知是会带来恐惧的。这个时候，我们会更加渴望群体的支持。比如说，一些人不敢走夜路，但是如果旁边有一个人，他就不再感到那么害怕。

一些宗教也很喜欢制造出“异教徒”这样的外部威胁，从而让大家更加团结向外。所以，我们看到很多邪教都喜欢说他们“被迫害”。

当他们被问及一些合法性的问题时，会说自己不宜公开。制造外部敌对就是在制造不确定因素，让大家只能更加紧密地互相依靠。进而让大家对组织产生信任和依赖。

而如果是极端恐惧的状态，则可能会让人们产生生理失控，有的人表现为大小便失禁，甚至产生创伤后应激综合征（PTSD），因此对一些人极端信任，而对外界极度不信任。当他处于恐惧初期时，那么任何有效关怀，都会让人们对传销组织产生极度信任。

9.群体去个性化

法国心理学家古斯塔夫·勒庞（Gustave Le Bon）在其经典著作《乌合之众》中提到，个体在群体中或者在和群体中的其他成员一起从事某种活动时，个体会表现出对群体的更多认可，进而丧失自己的个性。我们称之为“群体去个性化”。

这是因为，在群体活动中，我们会感觉到“社会责任”的分散，有大众一起承担，自己所付出的代价非常低。对应我们生活出现的情况就是我们认为“法不责众”，所以也会看到一些“货车倾翻，路人哄抢”的新闻。

心理学家辛格对去个性化程度不同的群体进行研究发现，当自己的意愿与群体行为相反时，去个性化严重的群体更少表现出非遵从行为。

洗脑者通过对一些行为的统一，让我们减弱对个体独体性的认知，产生对群体的服从。一个原因就是去个性化。所以，很多组织都喜欢统一人员的着装仪表，除了标识和美观作用外，也有去个性化的作用，也更方便组织化管理。

相信大家看了一些洗脑应用到的心理学知识，也会知道洗脑为什么那么厉害了。知道这些就像知道了对手的下一步棋一样，当我们遇到“洗脑”行为时，我们也能够更快地反应和清醒过来。

伪科学的新衣——为什么有人相信星座

曾经有个女孩子跟我咨询，说自己是白羊座，而自己的男朋友是天蝎座不能在一起，但是自己很喜欢自己的男朋友，很纠结很难过，询问我她该怎么做。

我对此哭笑不得。我一直以为星座顶多是一些人为了打开与陌生人的话题而做的“小玩具”，没想到有那么多人对此深信不疑。

实际上，星座是一种落后的产物，类似于中国古代的算命。星座在一开始是用于描述星体位置的，并没有描述个体性格的功能，但是一些占星师利用了人的心理特点，加上那个时候知识水平还不够，强行与人的性格和命运相关联。

人倾向于通过归类认识事物，进而方便对世界、对他人的认知。想了解一个人其实非常困难，如果真的想要去了解一个人，则需要消耗非常多的时间和精力。大多数情况下，大家都不会这么做。

而星座性格分析就是为那些想要了解别人但是又不愿意投入太多精力的人而设的。当我们知道一个人是什么星座时，我们就会自动地寻找“标签”，让我们感觉自己对其“很了解”。

但实际上，这也是产生偏见的最大原因。喜欢贴“星座标签”的人，大多是懒人，不愿意花更多的精力去感受一个人的差异。

星座性格分析之所以那么受欢迎，实际上是利用了我们简化对事物的认知的心理惰性。除此之外，它也有其他伪心理学的特征。那么，这些伪心理学利用了哪些心理学知识，进而让人们深陷其中呢？

心理学家伯特伦·福勒（Bertram Forer）通过实验证明了一种心理现象：大多数人很容易觉得一个笼统、一般性人格的描述特别适合他。即使这种描述十分空洞，许多人仍然对这些描述自我的话深信不疑。

福勒于1948年对学生进行了一项人格测试，并根据测验结果分析试后学生对测验结果与本身特质的契合度评分，0分最低，5分最高。事实上，所有学生得到的“个人分析”都是相同的：

> 你祈求受到他人喜爱却对自己吹毛求疵。虽然人格有些缺陷，大体而言你都有办法弥补。你拥有可观的未开发潜能，尚未发挥你的长处。看似强硬、严格自律的外在掩盖着不安与忧虑的内心。
>
> 许多时候，你严重地质疑自己是否做了对的事情或正确的决定。你喜欢一定程度的变动并在受限时感到不满。你为自己是独立思想者而自豪并且不会接受没有充分证据的言论。但你认为对他人过度坦率是不明智的。
>
> 有些时候你外向、亲和、充满社会性，有些时候你却内向、谨慎而沉默。你的一些抱负是不切实际的。

结果平均评分为4.26，也就是说，几乎所有人都认为这些描述跟自己的性格特质基本吻合。这时候就应该有这样的疑惑：当所有人的性格都可以用同样的话语去描述时，人们的差异从哪里来？

也有一些网友在网上搜索了“过于温柔，经常把人爱坏”这样的字句，结果发现每个星座都有这样的性格描述。

那么，我们为什么会相信这些空洞的描述呢？这跟前面说到的“验证性偏差”有些相似的原理。

当一些人说你吹毛求疵的时候，你就开始在脑海中寻找自己吹毛求疵的场景——我们的生活场景那么多，总能找到一个与之匹配的场景，进而“自己感动自己”，觉得对方说的好有道理。而单凭少数的场景就断定自己有这样的倾向，实际上只是主观的验证。

就像道士来了一句“你三个月内必有一灾”，而当你身边真的发生了什么不顺利时，你就会心想，这个道士真灵。

但我们也知道“人生不如意十之八九”，三个月完全顺利的概率接近于0，他说的是一件必然事件。可是一些迷信的人却将自己必然发生的不顺利拿去验证他的言论。

除此之外，我们会发现，这种描述有非常多的赞美词语，而这就涉及我们对赞美和认可的需求了。

一些心理学实验也发现，即使人们能够发现别人对我们的赞美是“谄

媚”，我们的多巴胺回路依然会被激活，而且对那些“谄媚”者的人格评分普遍高于普通人。也就是说，即使我们知道对方对我们的赞美是谎言，我们还是选择了相信。

而中国版星座——算命，让我们相信的原因也大抵如上。所以我们也会看到这样的描述：“这位兄台，你额头有朝天骨，眼里有灵光，是仙人转世，神仙下凡，我终于等到你了！”

只不过，它也增加了更多的恐惧刺激。算命大师会告诉我们“这位兄台，我看你印堂发黑，目光无神，唇裂舌焦，元神涣散，近日必有血光之灾”，接下来就是要我们掏钱破灾了。

事实上，很多“神棍”并没有通天的本领，他们只是有更强的观察能力，能够很快判断出我们的情绪和一些家庭状况。甚至他们会组团行事，部分人负责调查我们的信息，部分人负责演戏，部分人负责忽悠。

总之，伪心理学之所以能够大行其道，一个很重要的原因就是大家都很懒，不愿意花时间去思考事物背后的真正原因，只想走捷径。然而，这些“捷径”却背离了我们所要的事实。

偏激的言论——为什么很难看到客观的真相

我们在网上经常会看到一些情绪满满、明显错误的言论，但是它们却得到了非常多的认可和转发。为什么会出现这样的情况呢？

心理学家罗伯特·瓦伦（Robert Vallone）、李·罗斯（Lee Ross）和马克·莱博（Mark Lepper）等人曾经做过一项研究发现，当媒体尽可能客观表述存在双方矛盾的现象时，比如播放一个群体冲突的视频，发现不管是哪个立场的人都认为，这个媒体的表述是偏向于自己的对立方的。这也被称为“敌意媒体效应”。

换句话说，那些带有明显立场的人能够引起一部分人的共鸣和强烈支持，而那些中立的文章，得不到两个对立方的支持，即使得到中立方的一些支持，但是因为“事不关己”，他们也很少有动力去宣传这些观点。

这也是那些明显带有偏激的感情色彩的文章能够得到广泛传播的原因之一。当一个群体缺乏足够的凝聚力时，这个群体发挥出来的合力非常小，所以中立的文章能够得到很多人的认可，但是却无法让他们产生“同仇敌忾”的情绪。而充满情绪的观点，则能够激起一部分人的共

鸣，并且形成非常大的合力。他们更愿意去转发和宣传这样的观点。

这就像面对数量庞大且极为健壮的牧牛群一样，几只狮子还敢去进攻和捕食，因为牧牛群都只是各顾各的，当敌人来临时，它们并没有协作起来形成对外的合力。而狮子呢？它们不在数量上占优势，但是它们形成的对外合力远大于牧牛群。

很多偏激的文章都喜欢如此，通过树立一个观点作为自己的批驳对象，将自己划分为一个群体，站在道德的高地去指责另一个群体。因为批评别人能够让人产生一种“我比那些人强”的意识，所以他们更愿意为这个观点站台。所以，很多事件并不是没有客观的分析，而是中立观点更难传播起来。

当然，当我们看到一个明显错误的观点被疯传时，我们也不要以为很多人持有这种观点。实际上，只是相信这个观点的人群所形成的合力非常大而已。当一个观点盛行，即使我们知道存在明显的问题，但是觉得自己是少数派而不敢轻易发言时，就会产生另一种传播学的效应——“沉没的螺旋”效应。

德国舆论学家伊丽莎白·诺尔·纽曼（Elizabeth Noel Newman）认为，长期处于舆论资讯中的人，会慢慢培养出一种准统计感官，也就是感知外界氛围的能力，能够觉察到媒体呈现出来的主流意见，并且这些意见会转化为个人对社会主要价值的认知。

随着主流意见在媒体上占据了与其相称的比例，持少数意见的人表达自己观点的可能性逐渐降低。相反，如果一个人感到自己的立场正在为公众所接受，他就会变得更加勇于表达自己。

当我们感觉一个观点被非常多的人赞同时，即使自己不支持，我们也不怎么敢表达出来，因为我们害怕被孤立，害怕因为不同而被抨击甚至报复。而且大众群体在做选择时，也存在趋同心理，会慢慢改变自己原来所坚持的。

比如说，老一辈人的理财观念是“节俭持家”，而现在的人越来越认为“要对自己好一些”，甚至很多人认为“不会花钱就不会赚钱”。

而这些观点实际上更多的是因为很多商家为了刺激大众消费而进行的宣传，并最终形成了主流。所以说，一个观点如果得到一小部分人的认可，而反对者不发声时，久而久之，就很少有人反对了。

如果理性不发声，那么一个偏激的观点就很容易成为主流。而我们

也可能会慢慢改变自己的观点，接受那个想法。

磨掉的棱角——我们是如何变得平庸的

> 上小学的时候，我妈妈告诉我北大清华是中国最好的学校，我在思考是上清华好还是上北大好；初中的时候，我觉得自己努力一把还是有机会读重点大学的；到高中的时候，我只想努力考个大学。

相信这个笑话也是一些人的写照。自己在一步两步的成长中发现，理想很丰满，现实很骨感。很多人也就在这种一次又一次的打击中，慢慢认清了自己，也找到了自己的位置。

但是也有一些人走向了另一个极端——习得性无助。

虐狗狂人，哦不，心理学家赛利格曼（Martin Seligman）在1967年对狗做过一个经典实验。一开始的时候，赛里格曼把狗关在笼子里，只要蜂音器开始产生噪音时，就对狗施加电击惩罚，狗一开始的时候会到处乱跑。

但是多次实验之后，它发现自己的努力是白费的，无论如何都会受到电击。后来，实验人员打开蜂音器，在施加电击之前，打开了笼门，此时狗不是在努力逃脱，而是在电击出现之前就直接倒地呻吟和颤抖。

同样，生活对我们一次又一次的打击，也让一些人产生了这种“无助感”。他们在失败前就开始“呻吟”——“没希望的”“我不行”。他们跟咸鱼一样，自怨自艾，不再去努力追求。即使真的有人给予他们机会，他们也不敢去尝试。于是他们慢慢就走向了平庸。

他们过度沉迷于自我的“舒服区”，他们不想做过多的尝试。即使有的时候内心觉察到自己的颓废和慵懒，内心充满了改变的渴望，但是他们因为在“舒服区”里停留的太久，以至于早上信誓旦旦，晚上就自责自己又虚度了时光，幻想第二天会有所改观。

在这种无助感之中，他们开始产生另一种消极的心理防御机制，这是走向平庸的第二步。他们试图证明自己的颓废是合理的、正确的。

比如，我的一个朋友曾经抱怨说：“我那么努力成绩却那么差，努力还有什么用呢？”我当即反问他：“你不努力的话会比努力过得更好吗？”

后来，我跟他表达了我的看法。我们不应该拿努力的自己与不努力却学习成绩好的人比较，而是应该拿读书的自己和不读书的自己来比较。前者只是我们知觉到的不平等，后者则是我们努力带来的价值。我

们不应该拿这种想法来惩罚自己，作为自己不上进的借口。

走向平庸的第三步就是急功近利。他们开始对踏踏实实地努力失去了兴趣。他们更热衷于各种方法论，而且这种方法论越高效越有市场，以至于市场推出了各种夸张的噱头。

人们越是追求效率，在“质量”上就越难以顾及。而且，过于追求效率也会让人们不愿意去尝试更多的可能性，因为他们害怕别的尝试会导致效率降低和犯错，进而陷入一种逃避困难的状态。

希望大家不只是为了生存而生活。多年之后，也能感叹“这就是我想要的生活”！

后记

沉下心来，才能真正学到东西

以前上高中的时候，在图书馆接触到很多数学著作，发现了几本很奇怪的著作，而且都有十万字左右，但是翻阅后，发现内容都是比较简单的三元二次方程的两种解法（消元法和降次法）。

我当时不理解这样的书价值到底在哪里？直到后来，随着知识的增加，我也慢慢理解牛顿所说的“站在巨人的肩膀”的含义了。一些对我们来说已经变得非常简单的知识，是经过非常多的前辈的积累才慢慢地提升和变得“显而易见”的。

也就是说，我们现在书中的一道公式，前人可能需要用很多本书的文字去阐述。而我们能够轻松地写出的微积分方程是经过几百年的简化和发展才变得简单而高效的。我们能够轻松推导出天体运动的运动轨迹，也是前人为我们总结的规律。

这本书本身的目的也是如此，通过对大量的书籍的精简和提炼，让更多的人更容易看懂，更容易理解。而这本书也是站在前人的肩膀上写成的，引用了大量前人的研究和著作。

可以说，这本书本身的信息量算比较大的。我想很多人也没有多少耐心真正把它看完。但是，我希望能够把这本书啃完的读者，能够明白“罗马不是一日建成的”。走向卓越，也不可能一步登天。

一些在世俗中被认为有所成就的人，他们在分享他们的成功经验时，本身就是一个结论性话语，但是他们得出这个结论之前，也有大量的铺垫和积累。如果我们没有自己积累的纵深，那么就算知道了一些道理我们也未必能够变得卓越。

我很喜欢罗永浩的一句话：“未来属于我们当中那些仍然愿意弄脏自己双手的少数分子。”我想为这句话加上一个补充，那就是：“未来属于那些愿意弄脏自己的手的文化人。”

前半生过得太顺利，对一个人来说是一种拔苗助长。而现在，太多的大学生就是如此，生长在“校园温室”，以至于他们看不清自己的高度和水平，变得有些好高骛远。

电影《东邪西毒》中有一句令人深刻的台词：

> “你这种年轻人我见的多了，懂一点武功就以为可以横行天下，其实走江湖是一件很痛苦的事情。会武功，有很多事情不能做。你不想耕田吧，又不齿于打劫，更不想抛头露面在街头卖艺，你怎么生活？武功高强也得吃饭啊。”

多么像一些读了些书的文化人。他们因为给自己的定位太高，给自己的偶像包袱太重，以至于大学毕业一两年没有买房就觉得自己失败，认为自己没有女朋友只是因为自己穷。

一些人被浮躁蒙蔽了双眼，他们对时代的身份焦虑感太强，导致他们一直不愿意沉下心来去学习真正能够提高自己的知识和技能，而热衷于那些“三分钟搞定英语”，“一小时建立知识体系”这类的演讲和分享。

这多么像那些平时不好好训练，靠着打激素去比赛的运动员啊！也像那些开半小时车结果花了一个半小时的时间找车位的人。由于过于追求捷径，反而浪费了更多的时间。

网上也流传着一个观点：知识学到最后都忘光了，学了还有什么用呢？这就像问我们吃进去的食物最后都排出去了，吃了有什么用一样。食物和知识都会让人长大。前者侧重于生理成长，后者侧重于心理成长。

而这种思想的盛行，很大程度上是因为我们对知识缺乏深度的思考，以至于我们对知识的掌握深度不足，让知识更容易被忘记。但是如果我们能够对知识进行有效的深度加工，我们就能够成长得更快一些。

沉下心来，才能够真正学到东西，而不是虚假的进步。敢于去做那些见效慢而且看上去很土的办法，可能会让自己进步得更快。就像阅读这本书一样……

深度思维

透过复杂直抵本质的
跨越式成长方法论

叶修 著





天地出版社 | TIANDI PRESS

版权信息

书名：深度思维

作者：叶修

出版社：天地出版社

出版时间：2018年09月

ISBN：9787545540444

版权所有 侵权必究

目录

自序 思维即命运
上篇 技术大师
第一章 思维逻辑链——如何让自己的思维更加深刻
第一节 深度思维的利益
第二节 5Why思考法
第三节 5So思考法
第四节 多方法综合使用
本章结语 前溯后追，逻辑链条代表思维的深度
第二章 换位思维——如何知道别人在想什么
第一节 为何你的努力别人不买账
第二节 进入别人的视角
第三节 六顶思考帽
本章结语 换位思维的练习，既是练脑也是练心
第三章 可视化思维——看得见的思维，才是好思维
第一节 不可不知的大脑原理
第二节 矩阵分析法
第三节 工作仪表盘
本章结语 以可视化思维的高效，对抗庞杂的信息流
第四章 流程思维——真实世界的高手是怎样练成的
第一节 秘籍型思维的谬误
第二节 全流程优化
第三节 识别流程的类型与结构
本章结语 全流程优化理念，是普通人变卓越的机遇之门
下篇 思维的格局
第五章 生态思维——比个体力量更强大的是生态
第一节 生态思维的基础原理
第二节 衍生模型1：淘金模型
第三节 衍生模型2：森林模型
第四节 衍生模型3：池塘模型
本章结语 在宏观层面上做出更巧妙的战略选择
第六章 系统思维——在更高的层面上解决问题
第一节 线性逻辑的局限
第二节 重新认识因果
第三节 系统的非常规特性
第四节 从更宏观的角度解决问题
第五节 良性循环是怎样构造出来的
本章结语 颠覆线性因果，系统结构带来反常规的智慧
第七章 大势思维——与天地同力的思维方式
第一节 时来天地皆同力
第二节 抓住趋势的本质
第三节 能够创造趋势的强大规律

第四节 大势训练场
本章结语 强大的趋势思维，常与其他思维方式综合应用
第八章 兵法思维——如何设计自己的人生胜负手
第一节 为什么你要懂点兵法思维
第二节 先胜后战
第三节 致人而不致于人
第四节 胜可知，不可为
本章结语 在风险与机遇间，以兵法思维立于不败之地
第九章 慢即是快——如果没有背景，缺乏资源，你该如何逆袭
第一节 你在羡慕别人的精彩人生吗
第二节 没有背景、缺乏资源的人该如何逆袭
第三节 我的故事
第四节 送你一个精神图腾
本章结语 专注努力与漫长命运旅程中的坚忍，是普通人命运破局的武器

自序 思维即命运

人类发展史上，决定个体是否强大的关键因素一直在变化。

原始的狩猎时代，最重要的是肌肉力量。高大的身材、强健的肌肉和迅捷的反应速度让原始人有更大的概率捕捉到猎物，并避免被猛兽伤害。农耕时代体力劳动依然是主流。你需要健壮的身体去挥舞锄头和砍伐柴火，但也需要一点农耕知识了。到工业时代，机器替代了人的体力，最重要的东西变成了知识，火药、医药、工程等方面的稀缺知识让人成为社会的精英，培根还喊出了那个经典口号——知识就是力量。

进入互联网时代后，知识已经不稀缺了，思维能力已成为人们追捧的新晋的热门。如今，学校、企业和各类严肃场合里，无不在谈论思维能力的重要性。但是广泛的谈论并不代表它已被普遍掌握，尽管在几十年的热烈探讨和教育系统的初步努力下，一些简单的思维能力得到了普及，但深度思维的能力仍然是稀缺品，并将成为这个时代个体崛起的重要入场券。

现在我们需要更清晰地了解，什么是深度思维。

深度思维给人的初始联想，大约是更深刻、更接近本质的思维，更高级的、一般人想不到的思维，但这样的描述似乎太抽象了。为了更清晰地理解“深度”的意义，我们不妨先来探讨，怎样的思维可以称为与之对应的“浅度”思维。

第一种浅度，是逻辑链条的短浅，无法认知较长的因果链条。比如，走象棋的时候只能考虑1-2步，解数学题的时候只能往后推论1-2级，又或者对事情发生的原因只能分析出最浅近的直接原因。

第二种浅度，是思维过程中只能从最熟悉的地方出发，缺乏切换视角的灵活性。比如我们在沟通、规划、写文案等事项中，往往只从自己的角度出发（因为我们最熟悉的就是自己），而无法切换到别人的视角上去换位思考。

第三种浅度，是对于信息量较大、较复杂问题的束手无力。如果要

求在短时间内处理大量信息，很多人的思维能力是跟不上的，大脑常常处于超载状态。心理学的研究告诉我们，这种信息过载的状态既会带来思考效率的低下，也是造成拖延症的原因之一。不幸的是，手头同时进行七八件事情、遭受大量杂乱信息的轰炸正是现代人的工作常态。

第四种浅度，是只关注眼前的、近处的、近期的内容，而缺乏长远规划、全局掌控的宏观视角。比如我们容易在日常的工作中精打细算，却未能对长期趋势进行研究、把握并据此进行人生规划；或者我们常常只关注和研究个体，而对个体与环境的复杂关系缺乏了解；又或者，我们紧盯手头一个个零散的事项，而对整个任务的宏观流程缺乏认知和掌控。

这四种浅度就是一般人思维过程中的局限和弱点。对应的，能在这四个方面进行突破和改善的，则可以称为深度思维。

深度思维：

拥有较长的思维逻辑链，能够认知较长的因果链条；

能够突破自我中心的局限，灵活切换看待问题的视角；

能够处理较大的信息量，在杂乱的信息流中保持思维能力；

能够在宏观视角上分析问题，认知事物所处的生态的特性、事物的长期趋势等。

我们应当从上述四个方面去突破以培养自己的深度思维能力。

在深度思维能力培养的过程中，我们还需要进行具体可操作的训练。思维能力是相对抽象的东西，它不像知识点的学习那样明确——掌握几个公式，或者背诵一篇文章。在中国社会和教育界极力推崇思维能力培养20年后，中国学生的思维能力依然未见显著提高，缺乏具体的思维训练内容正是重要原因。

深度思维能力的学习需要像知识点一样有明确的、可操作的内容，不能仅停留在某种理念的基础上。思维能力的掌握，很多时候是具体思维工具的内化而形成的。所以深度思维的学习，得有具体的模型、定律乃至公式，并配以具体的案例。就像投资家查理·芒格在论述多元思维的概念时所做的那样，他清晰地将多元思维能力的学习落实到不同学科的具体模型中，这就给后人的学习提供了方便。而一般人在谈论关于思维的名词时——如逆向思维、创造性思维等——则常常停留在模糊的理念

描述的阶段。

从深度思维的四个方面出发，以有具体的模型、定律和案例为标准，本书的内容就顺次产生了：

从认知较长的因果链条这一角度出发，得到了第一章《思维逻辑链》的内容；

从突破自我中心、灵活切换思考视角这一角度出发，得到了第二章《换位思维》的内容；

从在杂乱的信息流中保持思维能力这一角度出发，得到了第三章《可视化思维》的内容；

从在宏观视角上分析问题这一角度出发，则衍生出了第四章《流程思维》、第五章《生态思维》、第六章《系统思维》、第七章《大势思维》、第八章《兵法思维》以及第九章《慢即是快》。从宏观角度出发衍生出的章节较多，而宏观思维也的确是我们人生中难度更高、作用更大的思维方式。

对于这些深度思维的方法，我们也可以从另一个角度来划分它们：思维的技术与思维的格局。

本书上篇名为技术大师，有《思维逻辑链》《换位思维》《可视化思维》《流程思维》四种思维方法，我称之为技术类思维方法。这些思维的技术主要用于处理日常工作的具体事物，就像一个个小工具，又像是一把把武器，能让你披荆斩棘，对生活工作中的问题兵来将挡、水来土掩。

本书下篇名为思维的格局，有《生态思维》《系统思维》《大势思维》《兵法思维》《慢即是快》五种思维方法，我称之为格局类思维方法。我们经常听到这种说法：选择比努力更重要，格局比能力更重要。那么怎样在人生的重要关口，做出那些大格局的、效用超越普通努力的智慧选择呢？这就是格局类思维方法的用处。它能让你站在更高、更广的视角上去看待问题，以更深刻、更巧妙的方式去解决问题，并且心态更加大气平和。

需要说明的是，尽管流程思维是从宏观角度解决问题这一角度衍生出来的，但《流程思维》一章我选择将其放在上篇的技术类思维方法中（而非格局类）。这是因为流程思维的具体应用依然属于解决日常工作问题的范畴。它大概可以叫作宏观中的微观方法，或者微观中的宏观方

法，也可以说是从宏观角度出发解决微观问题。

在具体的章节中你将看到，这些深度思维方法具有极高的价值，给人带来从解决问题到掌控格局的全方位提高，赢得跨越式的发展。

中国的古人强调，修之于身其德乃真，如果你不曾实践某个道理，那么你对别人讲述它就是无力的。本书所讲的思维方法都是我亲自实践过并对我产生了切实帮助的，由此缘起，本书自然而然地带有了另外一层特性（也是我个人的属性）：它特别适合那些没有背景、缺乏资源、天赋平平，在迷茫时代挣扎的普通人。

作为普通人的一员，我深知从草根中爬起是多么困难，处处都是因为缺乏资源而无法迈过的门槛，常常面临根本无法进场参与游戏的困局。当资源、背景和天赋都不足的时候，能够帮助你人生破局的只有深度思维的能力。在研究思维方法、思考人生策略时，我也特别关注那些普通人因为深度思维的能力而获得跨越式发展的案例。

比如我认识的一名金融投资者，他在股票市场里拼搏多年下来斩获颇丰，早早实现财务自由。当他和我交流自己的投资心得时，说自己做的事情无非是对着市场上的公开信息进行深度思考而已。例如国家某个政策发布后，他会由此进行深度推演，预算这个政策未来将带来怎样的短中长期变化，并一步步演算清楚——这正是思维逻辑链的投资实践版本。这名投资者只是一个散户，但深度思维的能力将他和那些追涨杀跌、打探内幕消息的散户区别开来，过上了财务自由、身心自由的生活。

一名历史老师在困惑如何让学生们学好世界历史的相关知识。世界历史知识涉及众多国家、事件和逻辑，学生们常常搅成一团，相互混淆，容易遗忘，这是他教学十几年来一直无法解决的问题。在参加完我的可视化思维培训课程后，他制作了一幅宏大的世界历史脉络图，对照图片进行讲课，学生们的成绩突飞猛进，如同突然开了窍一样。困扰历史老师多年的教学问题解决了。

生态思维与大势思维也常常得到经典的应用，给人带来巨大的回报。例如，基于中国人口结构，老龄化是必然趋势，对应的养老产业中也蕴藏着大量机会。尽管道理讲起来简单，但是养老产业发展的大趋势却似乎与普通人没什么交集，因为养老产业的几大门类准入门槛都不低。养老院建设、养老医药和医疗器械、养老地产等，哪一个行业又是普通人能够随便切入的？都是大资金、大企业的游戏。但是生态思维告

诉我们，不一定要和这些大资金、大玩家成为竞争者，你可以思考如何与它们共生。当大企业花费大资金去建设养老院、养老地产的时候，你可以切入一些小的、辅助性的门类——比如养老护工中介、养老地产配套设施生产等。从这个角度切入，你成了大企业的辅助，如同鳄鱼嘴边的牙签鸟，以此抓住老龄化趋势下养老产业的机会。

这样的案例在本书中随处可见，而在这些精彩的案例背后，我看到的是深度思维的能力对普通人的重大意义。

《深度思维》一书无法概括深度思维的全部（实际上任何人都无法穷尽所有的思维方法），有很多思维方法并没有被纳入到本书中来。一方面，基于“修之于身其德乃真”的原则，那些看上去很有道理但我并没有亲自实践过的思维方法，我都没有采用。本书中选择的，是那些我在实践中发现能够切实对普通人的人生产生巨大积极作用的思维方法。

另一方面，也有部分思维方法由于早已广为人知而没有再赘述的必要。比如结构化思维是一种经典的、有巨大实用价值的思维技术，但对它的论述已有诸多书。再比如批判性思维也对我们有重大的意义，而你可以在已有的经典批判性思维书籍中学到很多。所以尽管它是一种重要的思维方法，但也没有出现在本书的内容中。

总的来说，深度思维是具有巨大价值的思维方式，思维的技术与格局是每一个普通人都应该认真研究和学习的能力。我也坚定地认为，在这个高压、高竞争的时代，处处充斥着阶层固化的焦虑，而深度思维将成为这个时代个体崛起的最可靠武器。

上篇 技术大师

高效解决问题，你需要这些思维技术

面对生活、工作、学习中的诸多问题和任务，我们需要高效的深度思维方法去分析和解决它们。

有些人工作速度快、质量高，一小时做完别人一天也做不好的事情；有些学生学习效率奇高，不仅考试总拿第一，还有空闲时间发展自己的兴趣爱好。

这是智商高的缘故吗？

不，学术理论与生活实践结果告诉我们，智商不是决定因素，思维方法才是。缺乏深度思维方法的聪明人常常犯错误，而掌握了深度思维方法的普通人则能优质完成任务，显得很聪明。

为了高效优质完成任务，你需要这些深度思维技术。

第一章 思维逻辑链——如何让自己的思维更加深刻

思维是一根链条，越长的链条代表了越深刻的思维。深刻的思维让你能够挖掘事物的根本原因，推断事物的深远发展结果。思维逻辑链，是一强大的兵器。

第一节 深度思维的利益

更强的思维能力会给我们带来什么

假设有两家生产同一商品、互为竞争对手的公司甲和乙，你出于某种原因——或许是要找工作，或许是要进行股票投资——需要预测其中哪家公司会发展得更好。

很显然，你会想要找到技术水平更先进、更不容易被淘汰的那家。不过，想要在技术上领先是一件很难的事情，大部分情况下竞争者们的核心技术处于差不多的水平——正如甲公司和乙公司那样。又或者你想要找一家市场份额更大的公司。不过目前来看，两家公司的市场份额接近，都属于中小型企业。

总之，任何显性的指标两家公司都旗鼓相当，包括采购的生产资料的成本、质量，使用的规章制度和员工考核标准，日常面临的问题，所招聘员工的能力、责任心等。唯一有所区别的是，乙公司的老板有很强的深度思维能力，而甲公司的老板在这方面则一般。

那么深度思维能力能带给甲公司哪些好处呢？我们可以假设这样的场景。

甲公司场景

某天，甲公司的老板闲来无事，在自己的公司生产车间中巡视，他发现车间运行出现了一个小问题——某台机器突然停止运行了。甲老板很自然地叫来了维修工人，工人更换了一根保险丝，十几分钟之后，机器恢复运转了。

对此，甲老板向车间主管和维修工人提出指导：

“对于日常出现的问题，一定要迅速行动、第一时间解决！今天我路过的时候顺带发现

了一个问题，于是立刻叫你们来解决。可是如果没那么巧，没有路过这里呢？你们还能够第一时间解决问题吗？会不会十几分钟后才来，于是就耽误了十几分钟的生产？以后一定要快，要有责任心！……”

如果你略有几年工作经验，大概对这种典型的领导训话并不陌生，大部分公司的管理者都是类似的反应吧。当然，大部分员工对这种训话的反应也是类似的：

“真倒霉，刚出问题就被老板发现了。”

“我刚准备过来就被老板打电话叫来了，就慢了这么一分钟——其实你不给我打电话我也知道有问题啊，监控室都发了故障信号了！”

“希望不会被扣工资吧。真是的，又不是什么大故障，只不过是保险丝烧断了而已——老板真是大惊小怪！”

如果你恰好是一名企业管理者，你可能会觉得员工的这些心理活动真是太不负责任了。但是你应该做好心理准备，因为基本上所有的员工都是类似的想法，那种以公司为家、为公司尽职尽责、无私奉献的员工是极少数，而抱怨老板、想办法偷懒省事的才是常态。

乙公司场景

假设乙公司的老板也在公司的生产车间里巡视，并遇到了同样的状况——某台机器突然停止运行了。乙老板站在原地等了一两分钟，随后车间主任带着维修工人赶到了。乙老板看着他们为机器更换了一根保险丝，然后机器恢复运行了。

主任和工人心想：没想到老板在场，幸亏及时赶到解决问题了。（员工心态上和甲公司是类似的。）

乙老板问：“这台机器刚才出了什么问题？”

主任：“没什么大问题，就是保险丝烧断了，换一根就好了。”（和甲公司的员工一样的解决方案。）

乙老板：“哦。不过为什么保险丝烧断了呢？”

主任心想：啊？这哪有什么为什么，不是很正常的事情吗？

维修工人：“保险丝烧断肯定是负荷太大了呗。”维修工人对自己的专业知识很满意。

乙老板接着问：“哦。但平白无故的，机器怎么就负荷太大了呢？”

“这……”主任和维修工都答不上来了。维修工说：“这就不知道了，需要再拆机检修。”（原本只想换个保险丝，在老板的追问下必须做更深入的检查了。）

十几分钟之后，维修工人弄清楚问题了：“老板，找到问题了。是轴承太燥了，没润滑油，摩擦力太大，所以负荷就高了。”维修工对自己的专业知识再次感到满意。

乙老板点点头：“很好。那么为什么没润滑油呢？是用完了吗？”

维修工看了一眼机器：“润滑油还剩很多，但是润滑泵吸不上来油了。”

乙老板：“那为什么润滑泵吸不上来油，它出了什么问题呢？”

维修工又研究了几分钟，说：“油泵的轴磨损了，松了，在空转，所以吸不上来油。”

主管这下学聪明了，主动问："那为什么油泵会磨损呢？这玩意儿的理论使用寿命应该是非常长的，怎么会轻易磨损？"维修工人回答："有很多铁屑之类的杂质混进去了，估计是机器上半部分掉下来的。这个泵才用了一年多就磨坏了，原本估计是使用五年以上的。"

乙老板："那机器的上半部分怎么会掉铁屑下来呢？"

维修工人："这个没办法，上半部分是机器的主要运转区，本来就磨损很大，掉点铁屑下来是没法避免的。这个全行业都是一样的，真的解决不了，而且它掉点铁屑下来对上面的运行没影响，只是影响下面的润滑泵。"

乙老板："哦，那么下面的润滑泵能不能想办法让它不受影响呢？"

维修工人："这太简单了，我们自己加个滤网就行了，每年定期清一下滤网，以后啥问题也没有了。"

乙老板点点头，对主管和工人说："好的。既然这台机器出了问题，我猜其他机器是不是也有类似的问题？所以，你们可以考虑在所有机器上都加上滤网。另外，车间主任，在解决问题的时候呢，最好不要只停留在第一层，要深入思考背后的原因，多问几个为什么。我想，今天的事可以算一个教学案例了吧？"

维修工人点点头，心里很高兴：这法子不错，花一个小时加装滤网，以后能节省很多麻烦啊。机器故障率少一半，都不用我去修了，我这班是上得越来越轻松了，哈哈！

主管也点点头，心想：这老板果然不是吃素的，就今天这么一个小问题的解决，就能让生产停工率大幅降低了。我以后就学他的思维方法管车间，考核指标肯定轻松完成，年底奖金还不翻倍？

在上面的案例中，我们看到，两家公司的各方面状态是类似的。公司同样会出现各种问题，员工和主管都不是劳模，永远都在一边想着自己的利益一边尽可能逃避责任。唯一的区别就在于，老板是否有深度思维的能力。对于甲公司，未来还会继续出现各种生产故障，长远来看必然影响产量、成本和产品质量，然后一边批评员工一边丧失市场份额；而乙公司在深度思维能力的带领下，则不断降低成本，提高质量，同时让整个员工团队不断成长，在甲乙公司的竞争中，显然已经占据上风了。

深度思维能力是能够直接给我们带来利益的。不论是学生学习、职员工作、领导者管理企业，还是投资者的金融投资，深度思维的能力都将像上述案例中那样发挥巨大的作用。不过，深度思维这个词有点抽象，指代范围太大了，此处的深度思维具有更精确的含义——更长的思维逻辑链。

人的思维可以分为逻辑思维、创造性思维、换位思维、系统思维等很多种（正如你将在本书中看到的那样），其中逻辑思维是最基础的，它是一切其他思维方式的根基。而逻辑思维就像是一根链条那样，从一个节点延伸到另一个节点，绵延不断——就像数学证明题那样。简单的数学证明题会让你从条件A推导到结论B，而复杂的证明题则让你从A推导到B，再一路从B推导到C、D、E、F、G……

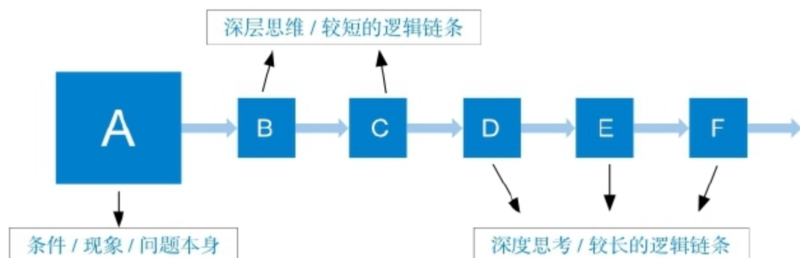


图1-1

如果普通思维在思考问题时思考的是1-2层，那么深度思维就是指思考3层乃至更多层。就像下象棋时，普通人思考后面1-2步，而职业棋手则会考虑十几步。可以说，你的逻辑链条延展得越长，你的思维能力就越深刻。

第二节 5Why思考法

如何找到问题的根本原因

找问题的原因是我们日常生活和工作中最常用的技能之一，作用巨大。但是找问题的原因并不那么简单，面对同一个问题，有些人能够找到深层原因，有些人只能找到浅层原因，甚至是错误的、无用的原因。很多时候，这是深度思考能力的差别，也就是思维逻辑链条长短的差别。

大部分情况下，我们的思维逻辑链条都太短了，短常常意味着肤浅，找不到问题的根本原因。那么，如何才能找到问题的根本原因呢？这里向大家推荐一种简单易用的方法：5Why法。

什么是5Why思考法

那么，什么是5Why思考法呢？

5Why法，是指对一个问题连续多次追问为什么，直到找出问题的根本原因。

这里要注意，虽然叫作5Why法，但并不一定是问5次Why，而是要根据情况灵活调整。

为了更直观地介绍5Why法，我们可以参考一些案例。其实，第一节中甲乙公司老板的案例就是5Why法的应用案例，这里再举一个典型

案例。

一个博物馆的东边外墙面上有非常严重的腐蚀，需要经常涂刷新的油漆。这一天，博物馆的主管发现墙面又腐蚀得很严重了，现在他需要决定怎么处理这件事情。

也许，部分人的第一直觉是，那就再喷刷一次油漆呗。可是这个答案显然太肤浅了。有一些思维能力的你可能会说："显然需要找出原因，为什么东边的外墙面腐蚀很严重？"

经过调查以后，你发现，原来博物馆的清洁人员在洗墙的时候，用了一种高腐蚀度的清洁剂，这才导致了墙面的腐蚀，所以正确的解决方法应该是，在喷刷修补了这一次的墙面以后，要求清洁人员下次清洗墙面时换用低腐蚀度的清洁剂。

你看，经过思考，你做出的决定就比直接刷油漆要强多了。

可是根据5Why法，事情并不能就这么结束了。你还要继续追问：为什么这个清洁工要用高腐蚀度的清洁剂？

经过调查发现，原来是因为东边的墙上经常有很多鸟粪粘着，用一般的清洁剂洗不干净。

现在你肯定已经知道了，还要继续追问：为什么东边的墙上有很多鸟粪？

调查发现，原来是因为墙上有很多蜘蛛，而这些鸟以蜘蛛为食，所以经常在墙附近活动。

那么，为什么墙上有很多蜘蛛？

因为墙上有很多小虫子，而蜘蛛以这些小虫子为食。

为什么墙上有很多小虫子？

因为东面墙上有几扇窗子，晚上，博物馆里的光会从这里透出去，而这些趋光性很强的虫子就被光吸引过来了。

所以，解决问题的正确方法应该是，在窗户那里安装遮光性很强的厚窗帘，每天太阳落山之前拉上窗帘，这样就能彻底解决问题了。



图1-2

5Why思考法的作用

5Why法有什么作用呢？

如果我们只进行常规思考、浅度思考，那么面对墙面腐蚀的问题，我们可能仅仅是再次喷刷修补一遍，然后过不了多久墙面再次腐蚀，如此周而复始，无限循环。又或者要求清洁工换成低腐蚀度的清洁剂，然后墙面永远都很脏，严重影响美观，由此减少了博物馆的游客数量。

但是在5Why思考法的引导下，我们一步步地找到了问题的最底层原因，进而改变了处理方法，从仅仅再喷刷修补一遍墙面，变成了安装厚窗帘。这个方法一劳永逸地解决了所有问题，省下了未来的无数人力、物力和资金。

从喷刷修补墙面到安装厚窗帘，解决方案的跨度之大，如果没有5Why法的引导是很难思考到的。设想以下的问答：如何解决外墙腐蚀的问题？——安装窗帘。这个问答看起来有多么跳跃和奇怪，5Why法的价值就有多大。

5Why思考法的应用要点

那么如何应用5Why思考法呢？也许上面的案例（以及第一节中的案例）你能够轻松地看懂，但这并不代表你已经完全掌握了5Why思考法。在应用的时候，我们还要注意几个要点。

到底要问几个Why

当5Why思考法在丰田汽车诞生时，丰田很明确地要求面对问题至少要问5个Why，这便是5Why思考法名字的来由，也体现了日本人的严谨和工匠精神。但是我们寻找原因的时候，一定就卡死在5这个数字上吗？到底要问几个Why才合适呢？

当然未必是5个，而是要根据情况灵活调整，也许是4个或者更少，也许是6个、8个或者更多，总之，得是一个合适的数字。追问的少了，思维就不深刻了；追问的太多，就无穷无尽了，可能每个问题都要追问成“物质的起源”“生命的意义”等不可回答的终极问题了。

那么如何确定这个合适的数字呢？

确定数字的原则是：不断追问下去，直到问题变得没有意义为止。

在博物馆墙面腐蚀的案例中，最后一个问题和对应的答案是“为什么墙上有很多虫子？”和“因为晚上博物馆里的光从窗户透出去，而昆虫有趋光性”。

如果你继续追问下去，那么只能提出以下问题了：“为什么墙上要开窗户？”

这不是明摆着吗，换气啊，透光啊；接着问，那为什么要换气呢？人为什么要呼吸呢？为什么人的眼睛要有光才能看见呢？……你发现，这样接着问下去就完全没有意义了。

又或者，针对昆虫有趋光性，你这样继续问下去：“为什么昆虫有趋光性呢？”

得了，只能找生物学专家去解释了，可能要牵扯出一大堆和进化论、基因等有关的知识。可是这跟博物馆解决墙面腐蚀问题完全没有关系啊！很显然，这样的问题对博物馆的工作人员也是没有意义的（不过对生物学家、昆虫学家倒是有意义的）。

综合起来看，如果面对一个答案，无论你怎样继续追问为什么，提出的问题都是没有意义的，那么你就可以停下来了，这就是5Why思考法的追问原则。

提问要往有意义的方向问

在连续追问的过程当中，某些环节上，经常有多种不同的提问方法。

比如还是博物馆墙面腐蚀的案例，中间有个答案是“东面墙上有很多蜘蛛，而鸟要吃蜘蛛”。面对这个情况，有两种提问方法：

1.为什么东面墙上有很多蜘蛛？

2.为什么鸟要吃蜘蛛？

哪种提问方式更好呢？显然第一种提问方法更好，案例中我们也确实采用了第一种问法。至于第二种问法，这对于生物学家是有意义的，对于博物馆的工作人员是没有意义的。

在连续追问的过程中，我们一定要保证提问对当时场景来说是有意义的，否则连续追问最后会变得离题万里。

以下是5Why法连续追问的错误案例：

为什么墙面腐蚀？因为有鸟粪，必须用腐蚀性清洁剂；

为什么墙上有鸟粪？因为墙上有蜘蛛，而鸟要吃蜘蛛；

为什么鸟要吃蜘蛛？因为鸟在食物链的上端，蜘蛛在下端；

为什么鸟在食物链的上端？因为这是生物进化的结果；

为什么生物要进化？因为上帝要生物进化……

结论：墙面腐蚀是上帝的意志。

要疑问，不要质问

5Why思考法是一个寻找问题根本原因的方法，也就是说，当我们使用5Why思考法时，往往面对的是已经出了某种问题的情景。

出了问题时，人们很容易陷入某种情绪——愤怒、抱怨、逃避等，其中最常见的是愤怒和指责，尤其是对处于优势地位的人——领导者、管理者——来说，指责与训斥下属是非常容易的事情。

在指责与训斥的情况下，5Why思考法的追问，很容易变成反问、审问和质问，带有较强的情绪。而面对优势地位的压迫，从提问到回答往往会变形，会变得无效。

小薇是市场部的一名新人，她犯了一个严重的错误——将甲客户合同中的部分资料给乙客户看了。虽然甲客户并不知情，但一旦发现将可能把公司告上法院，并要求泄密赔偿。

针对这个问题，市场部经理对小薇使用5Why思考法进行连续提问：

“为什么会犯这种错误？”

“为什么不好好研究保密条款？”

“为什么保密这样重要的工作没有引起你的重视？”

……

这些连续的提问——其实是审问和质问，只会把新人小薇吓得哆哆嗦嗦，声泪俱下承认错误：“对不起，都是我的错……呜呜……我保证以后一定不会再犯了……”

这一系列的连续追问就是无效的。看起来新员工小薇积极地承认了错误，还保证一定不会再犯，但问题背后的原因根本就没有找出来。小薇将甲客户合同中的部分资料给了乙客户看，可能仅仅是想向乙客户说明自己公司的实力，说明之前有过成功案例。如何通过过往成功案例证明自己的实力（并证明案例的真实性），哪些资料是可以公开的，哪些是不可以的，新人培训流程中是否还有疏漏……诸如此类的问题都没有得到解决，仅仅是认了个错而已，这次5Why思考法的应用因为经理的质问、审问态度而效果欠佳。

5Why思考法的提问，应该是不带情绪的提问，是疑问而不是审问，是为了寻找关键信息而非寻找责怪的对象。上司对下属、家长对孩子、老师对学生等诸多场合都应注意类似的问题。

回答问题的注意事项

要想5Why思考法能够顺利进行下去，不光在提问的时候有注意事项，回答的时候也有相应技巧。

其中最核心的原则就是：要往我们可以控制的事项上面回答，避免不可控制的内容。

假设有个儿童玩具生产厂家发现上一个季度出现了较大的亏损，CEO对此进行了思考：

为什么上个季度发生了亏损？因为新上市的儿童玩具销量未达到预期；

为什么新上市玩具销量不好？因为虽然销售渠道广泛，但这些玩具并不受儿童们喜爱；

为什么新玩具不受儿童喜爱？因为……因为他们就是不喜欢，小朋友们太善变了……

为什么小朋友们这么善变？因为人之初，性本善……变？

解决方案：远离邪恶的儿童玩具市场……

这个5Why思考法就是无效的，因为回答为什么的时候找的方向是不可控的——你无法控制小朋友，让他们的喜好不要变化。正确的回答方向是：

为什么新玩具不受儿童喜爱？因为市场部没有做充分的市场调研，在确定玩具设计和营销方向的时候过于主观化。

解决方案：提高市场调研的频率，采用更科学的市场调研方法。

显然，重新制订市场调研计划是你能够控制的，也是更好的解决问

题的方向。

总结一下，深度思维能够给我们带来各种各样的好处——学业、工作、管理、投资等，而思维逻辑链的延长则是深度思维的重要表现。其中一种延长思维逻辑链的方法即是5Why思考法，它能够帮助我们找到问题的根本原因。在下一节中，我们还会介绍另一种延长思维逻辑链的方法，它在形态上与5Why思考法相互呼应，并同样具有深刻而广泛的现实应用。

第三节 5So思考法

如何洞悉事物的未来趋势

如果说某个事实现象是一个点，那么由这个点展开的思维逻辑则是一个链条，而这个链条应该有两个方向：一个是向前追溯原因，一个是向后追寻结果。

向前追溯原因，其对应的方法即是上一节中讲到的5Why思考法。那么向后追寻结果呢？如果只有5Why思考法而没有5So思考法，那就太奇怪了，所以我开发了5So思考法，作为5Why思考法的镜像方法。



图1-3

什么是5So思考法

So，意思是“所以呢？”“那又怎么样？”“会产生什么影响呢？”所以5So思考法的定义如下：

5So思考法，是指对一个现象连续追问其产生的结果，以探求它对未来可能造成的深远影响。

探求事情的结果，这是人的本能，但如同追寻原因一样，我们本能的思维逻辑链条太短了，往往只能看到非常浅近的结果，而对深远的影响缺乏远见。下棋的人只能往后看1-2两步，求职的人往往缺乏未来几年的职业规划，而做金融投资这种最需要思考深远结果的事情，据说亏损

的人数占了80%。

而5So思考法，则能让我们拥有推演事物长远影响的能力。

5So思考法的作用与经典案例

让我们通过一个非常精彩的案例来看看5So思考法能给我们带来什么好处。

2013年7月到8月，网络上传出了上海自贸区要成立的消息，而且有官方背书，确定性很大，A股市场上随之暗流涌动。不过，明明7月份就有消息了，可是整个A股市场上却迟迟不见动静，只有一只股票涨了起来——上海物贸，图1-4是该股票从7月初到8月初的走势。

这只股票上涨的逻辑很明显，既然是自贸区，那么上海本地的贸易类股票肯定是利好的，所以这只股票最早上涨。可是然后呢？上海自贸这么大的一个政策，就仅仅利好了一只股票吗？接近两个月的时间，市场的反应都很迟缓。

到了8月下旬，市场终于反应过来了。另一只股票——华茂物流开始上涨。逻辑是，如果预期上海本地的贸易股会受益，贸易量加大，那么显然本地的物流运输业将会繁荣，所以华茂物流这只上海物流股会迎来爆发。图1-5是股票华茂物流8月到9月的走势图。



图1-4

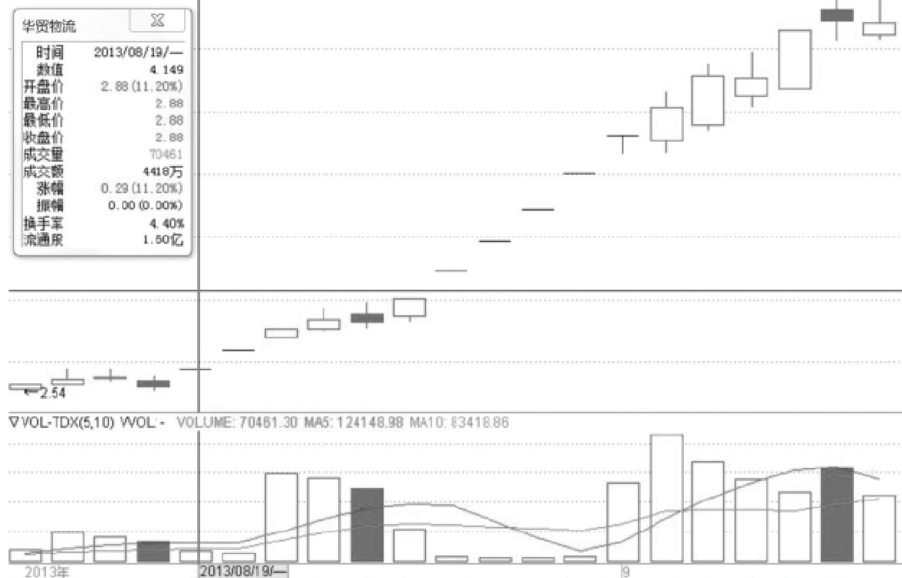


图1-5

如果用5SO思考法的形式去表现上述思考过程则是如下：

上海自贸区要成立了。

So？那又会怎么样呢？

上海本地的贸易公司业务会繁荣，对应的股票——上海物贸肯定要涨。

So？那又会怎么样呢？

贸易业务会繁荣，那么对应的物流业务也会繁荣，所以物流股票——华贸物流也值得购买。

这就是目前为止我们已经推论出和看到的。显然我们还可以接着推论下去，这还仅仅只有两个So呢，如果用更多的So继续推论下去又会怎么样呢？

So？物流会繁荣，那又会怎么样呢？

既然贸易和物流会繁荣，那么港口肯定繁荣；

So？港口繁荣，那又会怎么样呢？

既然港口繁荣，那么港口周边的土地就会大幅升值；

So？港口繁荣，那又会怎么样呢？

既然港口繁荣，那么集装箱租赁业务肯定火爆；

So？贸易、物流都繁荣了，那又会怎么样呢？

既然贸易、物流等实体经济繁荣，那么对应的金融业务

也会繁荣。

So？金融业务繁荣了，那又会怎么样呢？

既然金融业务繁荣，那么金融机构设施生产商的业务也会增加。

……

5So思考法的逻辑链条推演暂时就到这里吧，上面的内容已经够多了。这些推论能给我们带来什么好处呢？我们已经看到，逻辑链条的前几个So引出了7月暴涨的上海物贸和8月19日开始暴涨的华贸物流两只股票，那么后面几个So是否有对应的投资机会呢？

物流繁荣推论出港口繁荣——上港集团（主营上海公共港口）从8月23日开始暴涨；

港口繁荣推论出周边土地上涨——陆家嘴和浦东金桥（两大港口附近拥有大量土地）都从8月26日开始暴涨；

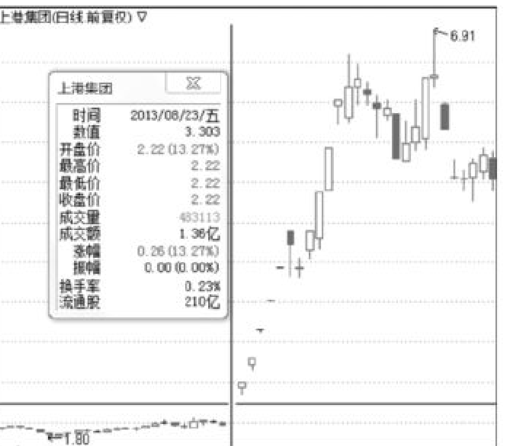
港口繁荣推论出集装箱业务繁荣——中集集团（主营集装箱、港口设备、运输物流等）从8月28日开始暴涨；

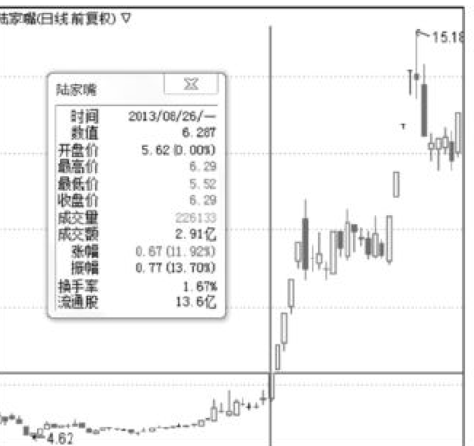
商业繁荣（贸易、物流、港口）推论出金融繁荣——爱建股份（主营上海地区金融业务）从8月26日开始暴涨，浦发银行（上海本地银行）从9月6日开始大涨；

金融繁荣推论出金融设施生产商繁荣——御银股份（主营银行ATM等设备生产）从9月13日开始暴涨；

……

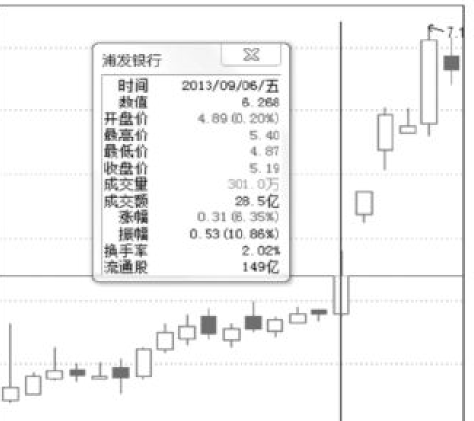
下面是这几只股票的走势图：


上港集团(日线 前复权) ▽
6.91
1.80
上港集团
时间 2013/08/23/五
数值 3.303
开盘价 2.22 (13.27%)
最高价 2.22
最低价 2.22
收盘价 2.22
成交量 483113
成交额 1.36亿
涨幅 0.26 (13.27%)
振幅 0.00 (0.00%)
换手率 0.23%
流通股 210亿


陆家嘴(日线 前复权) ▽
15.18
4.62
陆家嘴
时间 2013/08/26/一
数值 6.287
开盘价 5.62 (0.00%)
最高价 6.29
最低价 5.52
收盘价 6.29
成交量 226133
成交额 2.91亿
涨幅 0.67 (11.92%)
振幅 0.77 (13.70%)
换手率 1.67%
流通股 13.6亿


14.3
中集集团
时间 2013/08/28/三
数值 9.473
开盘价 10.29 (-1.44%)
最高价 11.44
最低价 10.17
收盘价 11.08
成交量 346432
成交额 4.04亿
涨幅 0.64 (6.13%)
振幅 1.27 (12.16%)
换手率 2.81%
流通股 12.3亿


11.89
爱建集团
时间 2013/08/26/一
数值 6.083
开盘价 5.61 (1.63%)
最高价 6.08
最低价 5.56
收盘价 6.08
成交量 429413
成交额 3.40亿
涨幅 0.58 (10.14%)
振幅 0.52 (9.42%)
换手率 5.25%
流通股 8.18亿


浦发银行
时间 2013/09/06/五
数值 6.268
开盘价 4.89 (0.20%)
最高价 5.40
最低价 4.87
收盘价 5.19
成交量 301.0万
成交额 28.5亿
涨幅 0.31 (6.35%)
振幅 0.53 (10.86%)
换手率 2.02%
流通股 149亿

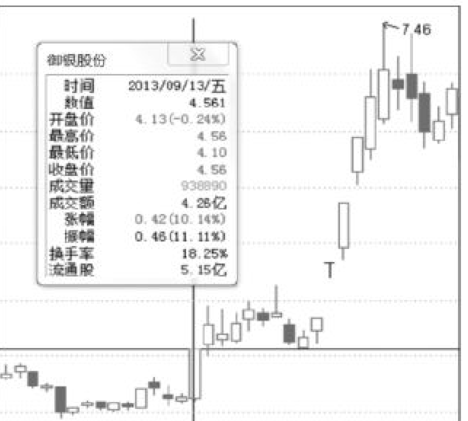

7.46
御银股份
时间 2013/09/13/五
数值 4.561
开盘价 4.13 (-0.24%)
最高价 4.56
最低价 4.10
收盘价 4.56
成交量 938890
成交额 4.28亿
涨幅 0.42 (10.14%)
振幅 0.46 (11.11%)
换手率 18.25%
流通股 5.15亿

图1-6

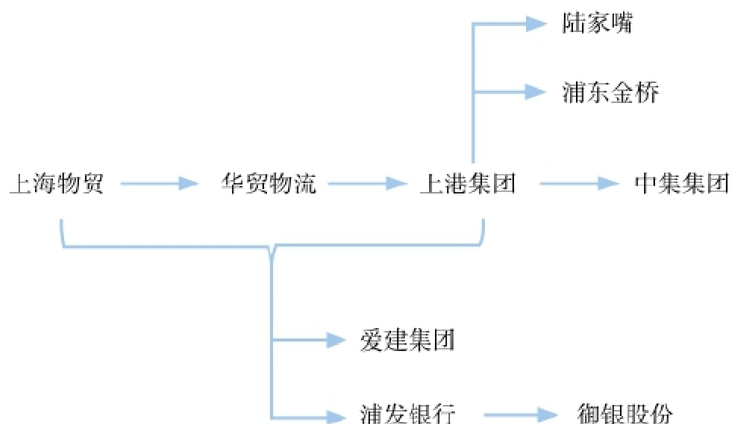


图1-7

很多股票都翻倍了，最夸张的股票涨了4倍都不止。而这些股票不仅涨幅巨大，更美妙的是，它们的上涨顺序是严格按照我们的逻辑推论顺序进行的，简直就像教科书上的数学公式一样美妙！

整个逻辑走向可以用图1-7来表示。应用可视化的方法，我们可以清晰地看到5So法演进过程中的几个分支和顺序。

根据5So思考法，上面的推论你都可以做出来（当然也需要一定的经济和投资常识），并且你有非常充足的时间去做这些推论——7月初就出现了自贸区的消息，而这些股票到了8月下旬才开始涨！

这中间的利润是非常惊人的。善于把握其中逻辑的人，可以短期内快速翻倍。很多一线游资当年就是靠这一波股票完成了超过200%的收益，根据其资金量大小利润在几千万到上十亿之间。据说个别资金量较小（千万以下）又把握了其中逻辑的人，再加上一些融资，3个月之内做到了10倍收益！

现在你知道了，深度思考的能力是多么值钱，5So思考法有多么好用了。

当然，深度思维能力和5So思考法，不仅仅是在股票投资中好用，在生活、工作学习的其他方面也用处颇多。无论如何，这绝对是个值得深入研究的精彩思维方法。

5So思考法的应用要点

5So思考法看起来并不难，但在应用的时候依然有一些要点需要注意。上面那个精彩的投资案例或许让你有点兴奋，但是要洞悉事物发展的规律并赚取高额利润并没有那么容易，如果不谨慎研究，有时候会弄巧成拙。所以下面的几个要点，我建议你认真看看。

绝对推论与概率推论

So——然后呢？那又怎么样呢？本质上它就是一种推论。推论可以分为两种：绝对推论与概率推论。

绝对推论的意思就像其字面所表示的那样，表示一定不会错的推论。比如数学中的推论多是绝对推论。如果A＞B，B＞C，那么肯定有A＞C。

概率推论则表示，有可能是这样的，但并不一定。上海自贸区投资案例中的推论基本都是概率推论，尽管这些概率都很高，属于强概率推论，但是毕竟也还是概率推论。

下面是你需要务必谨记的一个重要定理。

逻辑链条概率传导定律：

当一个漫长的逻辑链条中有很多概率推论时，会发生逻辑损耗，其推论的威力和准确度会逐渐降低。

我们可以返回去看上海自贸区投资的案例，作为上述定理的佐证。整个投资链条的逻辑演进顺序如图1-7，一边看图一边查阅股票软件，可以看到，作为整个逻辑链条的第一级，上海物贸的涨幅是最大的，为350%；作为链条第二级，华贸物流的涨幅也很大，约为280%；第三级上港集团涨幅约为200%，略有缩减，但也很惊人；第四级的一个分支，陆家嘴和浦东金桥涨幅都在160%左右，继续降低一点；第四级的另一个分支就小了不少，中集集团的涨幅约为50%。

把上海物贸、华贸物流、上港集团等代表实体经济的部分合并起来作为第一级，平均涨幅250%左右；传导到作为第二级的金融服务，一个分支为爱建集团，涨幅110%左右；另一个二级分支浦发银行，涨幅75%左右。

从上面的分析可以看到，这些股票的涨幅是严格符合逻辑链条的概率性传导定律的，逻辑链条的早期，逻辑的力度最强，后期则越来越弱。图中的唯一一个例外是御银股份，其作为链条的第三级，其涨幅也

在75%左右，看似没有衰减，但这是另一个原因造成的——其一家设备供应商供应了上海地区的多家银行，多股力量累加起来造成了其力度没有衰减。

上述定律在数学上很好理解。一个单一链条的传递，其概率的计算是应用乘法的。每推论一个概率性事件，每延展一级基于概率推论的链条，其稳定性和力度都乘以一个小于1的数字，经过几次累乘以后，当然会越变越小。

在5So思考法的应用中，上述定律可能是最重要的一条定律了。

思维逻辑链的边界

思维逻辑链条越长，代表你的思维越深刻。可是链条也不可能无限延长下去，否则岂不是要推论到宇宙的终结了？毕竟人不是神。

在边界的界定上，5So思考法与5Why思考法有所不同。5Why思考法是找到了根本原因就停止，不过5So思考法却没法找到一个对应的“根本结果”，你总是可以不断推论下去的。

那么你的推论要停在哪里呢？我的建议是：

使用**5So**思考法进行推论，你可以停在概率变得较低，低得没有实际指导作用的那一级，然后等待时间推进，让时间吞噬链条的前面几级，从而使得后面几级的概率自动提高，再继续向后推论。

这句话看起来有些复杂，我们可以拆开来分析。

我们已经知道，在概率性传导的情况下，随着链条不断扩张，后端的几级概率会不断降低。假设已有事件A，我们预测一周后50%概率会发生事件B，接着两周后会有25%的概率发生事件C，然后三周后12.5%的概率发生事件D。

再往后呢，发生事件E的概率只有6.25%左右了，如果你觉得这个概率太小了，已经没什么意义了，那么你就暂停下来，不继续推论了。

于是你开始等待，等到两周过后，看看事件C是否已经发生了。如果已经发生了，那么这个时候，后续的事件D、E的概率就大幅提高了。对于已经确认的事件C，D的概率变成了50%，E的概率提高到了25%，此时你再推论事件F也有12.5%的正确率了。

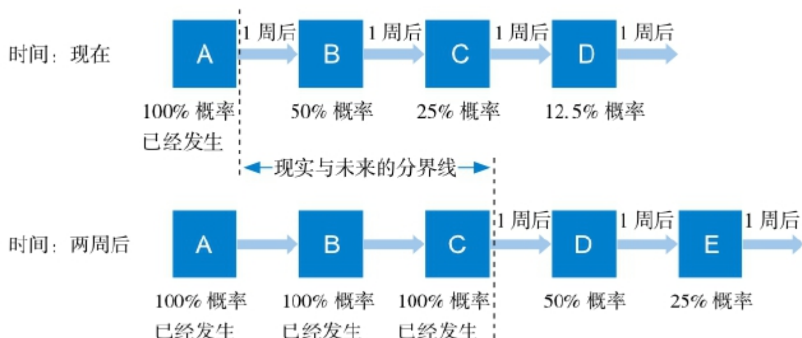


图1-8

如果中途发生变故，事件B没有发生呢？那就看实际上发生了什么事件，然后再重新推论。

总结一下就是，既要做适当的推演，也要保持灵活变化——未来要在规划中边走边看。

这个方法可以解决逻辑链条概率降低的问题，但是无法解决力度损耗的问题。比如上海自贸区投资的案例中，链条后端的股票涨幅肯定要小些，时间的推进无法改变这一点。

招式与内功

中国文化让我们对内功、招式等概念很熟悉，我们也都知道它们的关系：要有内功的支持，招式才真正好用。

5So思考法作为一种思维技术，它就是武功的招式。固然它十分精彩，但如果没有内功支持其威力也是有限的。甚至手无缚鸡之力的人如果强行挥舞锋利的宝剑，还有可能会伤到自己。

对于5So思考法这个招式来说，什么是其对应的内功呢？就是常识与专业知识。你想要在哪个领域内使用5So思考法，你就需要有该领域的常识和专业知识，常识和专业知识越多，内功就越深，招式使用的威力就越大。

以我自己为例（可惜只能做个反面案例），在上面那个精彩的上海自贸区投资案例中，很多投资者赚取了至少100%的利润，那么我自己做得怎么样呢？很可惜，不怎么样，我只有大约40%的利润。因为我不是专业的投资者，只是因为研究思维方法的缘故顺带看看股市，所以我有很多事情做不到位。

最严重的是信息的时效性。如果是专业的投资者，肯定是要经常浏览重大新闻的。对于上海自贸区这种重大新闻，怎么可能会不知道呢？可惜，七八月份是我在教育行业传统业务的高峰期，整个暑假我都在忙自己的教育业务，基本没上网，于是上海自贸区这种重大消息，我居然晚了两个月才知道——直到9月份暑假结束了才知道。

我一边叹息错过了好机会，逻辑链条已经走了这么远了，一边匆匆买入了链条尾端的股票爱建股份，还是买在半山腰上，前面的涨幅已经错过了，后面涨了不到40%。

至于再往下一个链条，浦发银行后端的御银股份，我缺乏专业知识的劣势再一次显现出来——我根本不知道有这么个股票……对于专业投资者来说，市场上有哪些股票他肯定是知道的，这是基本功之一，而我由于缺乏A股的常识和专业知识，就这么错过了。

综合一下，由于我缺乏对应的内功，在这场投资战役中，我的思维招式只给我带来了约40%的收益，而那些内功与招式兼备的专业投资者，则可能收益超过400%了。

你看，招式背后有没有内功，就是有这么大的差异。

所以思维很重要，知识也很重要。知识是思维的养料，没有知识的思维容易变成空谈，而没有思维的知识则会变得呆板而缺乏爆发力、创造力。

第四节 多方法综合使用

在复杂的世界里，做一名进阶的思考者

真实的世界很复杂，使用思维方法来处理问题也没有那么容易。很多时候，我们需要综合使用多种思维方法来分析问题。

本节提出来5Why思考法和5So思考法两种方法，理所当然的，我们先来看一看这两种方法如何综合使用，下面也是一个非常精彩的案例。

几年之前，一名工作了近十年的资深编辑老K，走进杂志社的办公室，开始了他平凡的一天。他所在的小部门叫作深度报道部，是大编辑部门的核心部门，是集中了整个编辑部的精英力量形成的部门。走进办公室的时候，他凑巧听到了普通编辑部的两个小姑娘聊天：

“唉，他们深度报道部真好，福利也好，环境也好，都是资深编辑，要是我也能进去就好了。”

“那还用说。最近几年新媒体冲击传统媒体那么严重，我们普通编辑部的日子可不好过了，而他们深度报道部则是集中了整个杂志社的核心力量！你没听上次公司战略大会上说

的吗，我们传统杂志要和新媒体形成差异化竞争，要抓住新媒体的碎片化阅读缺陷，要在深度报道上持续发力，要让深度报道成为传统杂志的核心优势！

你看，公司都把他们当成战略核心去发展了，肯定是投入了所有的力量啦！所以他们的福利和环境，肯定都比我们要好多了！”

“也不知道他们具体的业绩怎么样？能比我们好多少呢？反正我们是挺惨的，找谁去问问？”

“我都已经问过啦！答案是——他们自己也不知道。只有公司核心领导才知道具体的业务数据，深度报道部的普通员工都是不知道的。不过，领导大概给他们表示过了，反正自深度报道部成立的这大半年以来，业务发展得很好，听说明年就要加工资了！别问啦，人比人，气死人！”

老K微微一笑，走进自己的办公室，心想：“两个小姑娘想进核心部门，还是太嫩了！”

老K打开电脑，随意瞟了一眼公司平台上弹出的一则不痛不痒的通知：

“……对工作用笔记本电脑的更新更换，原办公条例规定为部分员工每四年一换，部分员工两年一换。为保持公平起见，现统一为四年更换一次，特此通知……”

这是后勤部的政策微调，与老K基本没关系，何况他手上的这台工作电脑是三个月前才更换的，用起来非常顺手。不过自己的几个同事可能就有点郁闷了，他们看了自己的新电脑配置这么高，最近才刚想申请把自己用了两年多的电脑换一下，现在估计换不了了。嘿嘿，这么一想自己还是占了个小便宜。

好了，继续工作吧，先把这一期的深度报道做出来吧——等等，老K突然想起来了什么，思绪开始漫延……

笔记本电脑更换从两年可换变成四年才能换！

So？这又影响到谁了呢？

影响到老员工了！因为原来的规定是，入职六年以内的员工电脑为四年一换，而入职六年以上的老员工才可以两年就更换。这是对老员工的一种福利。

So？这又产生了什么影响呢？

影响到深度报道部了！因为就在大半年前深度报道部成立，所有资深编辑都集中在这一个部门了，而这些资深编辑基本上都是公司里所有的老员工（除去几个大老板之外）。

So？这又怎么样呢？

可以推论，减少电脑的更换肯定能够让深度报道部节约一点成本，但是也省不了多少钱啊！毕竟和整体的运营收入比起来比重太小了。这点成本都要扣，真是让人无语了！

Why？为什么公司要突然开始节约这么一点成本呢？原来不是对深度报道部挺大方的吗？

可以估计，原因是深度报道部这大半年的业绩也不怎么样。也就是说，由于新媒体的冲击巨大，传统媒体不仅在浅阅读上已经失败，甚至连新规划的战略重心——深度报道和深度阅读——也受到了不小的影响！而公司对员工的会议中，只强调了所谓的差异化竞争，却没有提到这一点！

Why？为什么公司要隐瞒这一点呢？

深度报道受到影响，但是影响究竟有多恶劣呢？由于数据被领导层掌握无法得知，但是现在可以推断了：已经恶劣到需要靠向员工说谎来维持局面的程度了；已经恶劣到需要靠不换旧电脑来节约成本的程度了！

……

随着这样的深度分析不断推进，老K心里越来越明亮，一句话浮上心头：“君子不立危墙之下！”

花几天完成了手头的工作以后，老K向杂志社提交了辞呈。

你猜老K去哪儿了？没错，他自己开设了一个公众号，自己运营。一年后，原来的杂志社同事向他透露，全杂志就大幅亏损，深度报道部也未能幸免。在同事感叹经济下滑、降薪导致日子难过的时候，老K长舒一口气，毕竟自己的公众号已经超过10万粉丝，一个月的广告收入都超过5万了。

在所有数据都被领导垄断、领导的所谓战略规划看起来很有道理的情况下，老K凭借自己出色的深度思维能力，通过综合使用5Why法和5So法，成功推断出了公司战略规划的失败，并由此指导自己的职业方向，迎来了人生的大转机。或许你也会在未来人生的某个时刻，因为用这一方法而获益匪浅呢！

本章结语 前溯后追，逻辑链条代表思维的深度

本章我们重点介绍了深度思维的第一种方法——思维逻辑链条。思维的基础是知识点，知识点的串联变成了思维的逻辑链条，逻辑链条的延伸则很大程度上代表了思维的深度。

逻辑链条可以往两个方向延伸，面对一个现象，向前追溯原因，向后追寻结果，这分别对应了5Why思考法和5So思考法。不论是学习、工作还是金融投资，这些方法都能给我们带来巨大的利益。

对于一名思考者来说，思维方法的综合使用也是重要的话题。本章已经演示了5Why思考法和5So思考法是如何综合使用的。在后面的章节中，你还将看到它们能够与大势思维、兵法思维等结合起来使用。更多的综合使用则需要你在实践中不断摸索。

正如你已经看到和将要看到的，本书几乎所有的思维方法之间都是相互联系的。思维是一个复杂的整体，所有的思维技术和思维格局都是其中的组成部分，可以说，思维方法的综合使用才是思维的本来面貌。

第二章 换位思维——如何知道别人在想什么

如果不懂别人是怎么想的，你的努力或许会白费。你需要建立共同认知、克服自我中心，才能自如切换视角进行换位思维，将深度思维的功效发挥到极致。

第一节 为何你的努力别人不买账

掌握换位思维，让你不只是感动自己

凌晨十二点，办公室的灯还亮着，一位勤恳的员工努力敲打着鼠标键盘。这是一家小型旅游公司，新开发了一款面向职场白领的旅游产品。针对职场白领日常疲劳、时间紧凑的特点，该旅游路线周期较短，选择了在云南大理洱海边某风景优美的山水之地。这位员工为此做了一份精美的PPT和策划文案。他在文案和海报上写下"风光无限，畅享人生"。

一个女生单身已久，时常自嘲单身狗，但内心对感情其实没有太大期待，不过她有一个期待爱情已久的闺蜜。最近，闺蜜终于遇到自己心仪的男孩，男孩用甜言蜜语哄得闺蜜无比幸福。不过，善良的女生发现，男孩明显是一个油嘴滑舌、满嘴跑火车的骗财骗色高手，虽然没有直接的证据，但是凭借自己看人的能力已经可以百分之百肯定这一点了。但是闺蜜却被爱情冲昏了头脑，视而不见。女生义无反顾地向闺蜜指出了男方人品有问题。

一位部门负责人了解到之前高压式的工作氛围是部门人员流动频繁的根本原因，他希望能用更加宽松的氛围为员工减压，但苦于公司政策不允许而无法实施。经过与公司高层反复沟通和争取，好不容易获得权限，能够对新招进来的一批大学毕业生放权，让员工进行自我管理，希望他们能够在轻松、没有压力的环境中工作，以自如的心态应对高难度的业务问题。

上述这些人为工作、朋友、下属付出了很多时间、心血和情感，也期待得到认同和感谢，他们能如愿以偿吗？

不懂别人怎么想，怎么努力也白费

恐怕不能。第一个勤奋的员工辛苦熬夜写出来的文案策划，恐怕会市场反应平平；第二个善良的女生好心指出男方是骗子，未必会得到闺蜜的感谢，甚至有可能两人会反目成仇；部门负责人以宽松的环境优待新员工，有可能会收到工作执行混乱、纪律松散偷懒的回报。

也许你自我感觉良好，但别人往往并不买账。

为什么会这样呢？让我们来具体分析这三个案例为什么会失败。

第一个案例，文案策划者在文案和海报上写下"风光无限，畅享人生"，意思是希望看到海报广告的人能够知道，这条旅游线路的风景很好，如果他们选择这个旅游产品能够缓解疲劳、享受人生。

但是，实际看文案海报的人会怎么想呢？假设他的理想受众客户——疲劳的白领看到了文案“风光无限，畅享人生”，很可能会被激起反应：“‘畅享人生’，唉，要畅享人生，得有充足的资金，还是要努力赚钱才行。”又或者会想：“‘风光无限’，唉，我这么累，还有一堆任务没完成，真是一点都不风光。”

作为对比，假设这条文案这样写呢——

> “你是愿意待在沉闷的办公室里勉强安慰自己小点压力，还是愿意躺在大理洱海边畅快地呼吸新鲜空气？”

很明显，第二种写法才能真正打动客户，让客户产生“压力太大了，去旅游放松一下吧”的冲动。

可惜策划者没有想清楚这一点。按照他的写法，目标客户即使碰巧看到了广告文案，所思考的内容也可能与策划者预估的完全不同。“风光无限，畅享人生”的文案只是告诉客户你希望他怎么想，但客户实际上并不会这么想。无论策划者如何被自己的辛苦所感动，他的努力都变得无效了，因为他并没有想到客户会对他的文案做出何种反应。

第二个案例，女生看穿了闺蜜的男友是个骗子，好心向自己的闺蜜指出来，但是站在闺蜜的角度会怎么想呢？她终于找到了期待已久的爱情，两个人卿卿我我甜甜蜜蜜，正沉浸在无比的幸福中，你突然说她的男友是个骗子，而且只是凭借自己的看人能力得到的结论，并没有直接的证据，闺蜜能接受吗？即便有诸多线索和嫌疑，只要不是直接证据，闺蜜也很可能会视而不见，毕竟人类从来都是善于欺骗自己的。

闺蜜很有可能会想：“我终于有男朋友了，终于迎来了自己的爱情，太幸福了！真希望永远这样幸福下去！什么？你说他是骗我的？不可能，绝对不可能！你怎么能这样说？你肯定是嫉妒我！你太可恨了！”于是转而把怨气撒到女生头上。

千万不要以为闺蜜不会这么过分，你低估了处于极端情绪中的人具有怎样超越普通逻辑的思维。即便上述反应不是必然的，也不要低估了这种概率。不懂站在别人的角度预估别人的反应，女生的好心很容易被当成驴肝肺。

第三个案例，主管为了减轻部门压力导致的人员流失，对新入职的员工采取低压、自主管理的政策。但是他没有想到，新入职的大学毕业生和老员工的状态是很不一样的。老员工业务熟练、职责清晰，明白自己该做什么不该做什么，或许可以低压管理，但新入职的毕业生对业务

完全不熟悉，对新环境抱有陌生、担忧、恐惧等情绪，并且没有职业习惯，不知道自己应该做什么，最需要的是长期业务培训、岗位规范和老员工的悉心教导，至于严格、压力大小等暂时还不是主要问题。

如果这个时候就对新员工低压自主管理，新员工会怎么想呢？他们很可能会想："这工作怎么做啊？该问谁呢？我这样搞也不知道对不对。不过没人管我，那说明我做的应该没什么问题吧？好像没什么事啊，上会儿网吧，有事应该有人叫我的。"

由于不能评估别人的状态，主管好心争取的低压政策，不仅无法解决老问题，而且还可能引发新问题。

这几个案例都是典型的不懂得换位思维的失败案例。由于不知道他人所想、不能评估和预估他人的反应，造成自己熬夜加班加点所做的努力对不上他人的真正需求，好心好意变成了驴肝肺——你的付出只能感动自己。

生活中有太多的类似案例，包括父母和子女间的代沟、朋友间的矛盾、领导与下属间的沟通不畅、甲方与乙方间的合同纠纷等，我相信大家一定经历了不少。总之，如果不具备换位思维的能力，生活与工作中会出现很多问题。至于这几个案例如何用换位思维来应对，可以在公众号"人生策略师"后台回复关键字"换位思维"查看答案。

上面几个案例都是不具备换位思维能力造成的负面效果；那么具备了换位思维的人，又能对自己的人生产生多大的正面效益呢？

高手是怎样换位思考的

在小说《遥远的救世主》中有一个关于换位思维的精彩案例。

韩楚风是某个大型商业集团的经理，其业务能力出众，深得前任总裁喜爱，也是集团前任总裁在生前向董事会提名推荐的总裁候选人。但前总裁的意见并不能一锤定音，两个副总裁都比韩楚风资历更深，在公司里势力庞大。他们两人参与了总裁职位的争夺，这让韩楚风很被动。董事局则只重视利润，并不那么重视前总裁的推荐，所以也对相对年轻的韩楚风并不那么支持。韩楚风该如何从总裁位置的争夺中胜出呢？

资历比不上两位副总裁已经是大问题了，更何况韩楚风并无太多支持，而两位总裁则羽翼丰满。三人的竞争中，韩楚风已然是最弱势的一方了。如果要与两位副总裁斗，极有可能斗不过，但是不去争总裁的职

位又不甘心。在这种不利的情况下，如何翻盘？韩楚风为此心烦不已。

所幸他的朋友丁元英是一位懂得换位思考的高手。丁元英跳出韩楚风的思考局限，转换到了董事局和两位副总裁的位置上去看待问题。根据这些新的视角，丁元英设计了一条反败为胜的招数——建议韩楚风主动退出竞争。一段时间以后，董事局自然会认命韩楚风为总裁。

为什么？玄机就在董事局和两位副总裁的视角里。在董事局的视角上，问题是这样的：

> 我们想找一个最能为集团赚钱的人当总裁，虽然韩楚风能力不错，得到了前总裁的推荐，但是两位副总裁能力也很强啊，在能力上三人并没有明显的高下之分。但是两位副总裁的资源更多，资历更老，集团里支持他们的人也很多，可能还是他们更能带领集团发展。不过，具体是他们中的哪一位，还有待确定。

而在两位副总裁的视角上，问题是这样的：

> 韩楚风这种愣头小子居然跟我这个老资格争夺总裁位置？凭什么？论能力论资历他哪一点配得上跟我比？要是另一位副总裁得了位置也就算了，如果居然让他骑到我的头上，那简直是奇耻大辱！一定要把他打倒。

但如果韩楚风按照丁元英的建议在竞争开始时就主动退出，那么两位副总裁的视角就发生了变化：

> 韩楚风退出是正常的，他的实力本来就弱。现在我要把全部精力集中在另一位副总裁身上。如何才能把他扳倒呢？应该这样……

所以，韩楚风的退出会导致两位副总裁的相互斗争，带领自己的一帮人开始集团内耗。由于两位副总裁的势力旗鼓相当，所以这个内耗会持续很长时间，导致集团利益大幅受损。而这一切都会被董事局看在眼里，董事局会基于此下判断，谁是搞内耗的、谁是真正做事的，并得出结论：还是应该让韩楚风来当总裁。

以退为进，不战而胜。这样巧妙的方法是怎样想出来的？就是换位思维的结果。最终，事情的走向一如丁元英所料，韩楚风也确实如愿登上了总裁的宝座。

你不要以为这种换位思维带来的命运改变和事业成就等只是小说情节，其实现实生活中的成功案例也比比皆是。每一份直击人心的文案策划，每一次打开局面的商务谈判，乃至每一个引爆用户的产品设计，背后都对应着成功的换位思维。

未来，随着服务业在社会经济中的占比越来越大，人际交流越来越频繁和复杂，换位思维正在从少数人才有的软能力，逐步变成对大多数人来说都有要求的硬能力。时代在变化，你准备好了吗？

第二节 进入别人的视角

如果我是他，会怎么想

什么是换位思维？

换位思维，一般是指思考、感受别人的内心所想，并以此为逻辑起点展开自己的推论和行动。

当你已经明白别人是怎么思考的、别人为什么会产生这样的想法时，你就得到了换位思维的结果。那么怎样得到这种结果呢？你需要在思维的前端、尚未得到任何思维结果时，就切换到别人的视角上。

即，换位思维的核心，是从别人的视角出发来看待、思考问题。

我们来看一个小故事。

诗人赞美太阳：

伟大的太阳终将降临，

每一次日出，

给大地带来光明。

太阳回应诗人：

我真没动，是地球在动……

上面诗人与太阳的小故事告诉我们，从不同视角看问题会造成不同的结果。思维的精髓之一就在于你看待问题的视角，如果从别人的视角出发就是换位思维；如果从与常人相反的视角出发就是逆向思维；如果从所有人都没想到过的思维出发就是创造性思维。总之，多一个视角就多一种思维方式。

但很可惜，人们常常只有一个看待问题的视角，就是自己的视角，这是人类根深蒂固的本能。用一个视角代替无数个视角，人的眼光以及思维被极大地局限了。

那么，怎样才能做到从别人的视角出发呢？

共同经历塑造共同认知

一个关键点是，你得和别人有共同的认知系统。

虽然没有任何两个人的认知系统是完全一致的，但是要想在某件事上能够从他人的视角出发看待问题，那就必须要在这件事情上和他有部

分的共同认知。如果在某个问题上的认知系统完全不一样，那么针对这个问题就绝对无法换位思维了。而认知系统，又常常是自身的经历所塑造的。

有一个段子很好地反映了这一点：

> 联合国发起作文大赛，邀请欧洲、美国、非洲、中国等地的儿童对“非洲儿童粮食缺乏”这一问题发表自己的意见，结果各国儿童都不知道怎么写。联合国非常不解，遂进行了深入调查，发现原因如下：
>
> 欧洲儿童不知道什么叫“粮食缺乏”；
>
> 美国儿童以为美国就是世界，不知道什么叫“非洲”；
>
> 非洲儿童不知道什么叫“粮食”；
>
> 中国儿童则不知道什么叫“自己的意见”。

在上面的例子中，各国儿童就是无法换位思维，因为他们的认知系统差距太大。没有体验过粮食缺乏的欧洲儿童，无论怎么换位思维，也无法理解长期缺乏粮食的非洲儿童是怎么想的；以自己为中心的美国儿童，也不可能理解为什么中国儿童没有自己的意见。

有一个新笑话也很好地反映了这一点：

> 2016年美国总统大选，候选人为特朗普与希拉里。事前所有媒体、意见领袖都认为，希拉里必胜，特朗普必败，尤其是占领舆论高地的常青藤高校学生、社会精英等，更是一致认为希拉里的胜出毫无悬念，不可能有人愿意推选特朗普这种“种族主义者”“大男子主义者”当总统。甚至有人编写了一本书《希拉里：通向白宫的最后一英里》。
>
> 但选举结果令所有人都震惊：特朗普胜出了，希拉里的最后一英里硬是没走过去。大量社会精英和高校大学生陷入巨大的震惊和悲痛中，怀疑是选举造假，因为他们完全不能理解怎么可能会有人支持特朗普。事后调查发现，支持特朗普的大多为社会中下层白人阶级，这些事先隐形的人群决定了选举的走向。

这个笑话可能不怎么好笑，而是讽刺了当时美国社会的分裂，大量精英和优秀大学生已经完全不能理解社会中下层的白人在想什么了，因为他们所处的阶层、生活的经历差别太大，这造成了他们完全不同的认知系统。

如果你想要通过换位思考理解别人的想法，你就必须要和他有共同的认知系统。为了有共同的认知系统，你得有与他人类似的经历和体验。从这个道理中可以推出几条提升你换位思维能力的方法。

第一，对于曾经有过类似经历体验的，可以再次调出那些经历体验。

人的经历体验会沉积进入内心深处，并不常在认知表层出现。所以有时候，即便你曾经有过某种体验并积累了相关的认知，但在当下并不能自然地流露出来，需要你去有意识地刻意调用。

一个部门主管自己曾经也是新入职场的大学毕业生，也曾经历过那种面对陌生环境的茫然、怀疑自己是否能够胜任的担忧、害怕犯错误的紧张，但几年之后当他变成职场老手时，已经忘记了当年的青涩，各种紧张、担忧、困惑的情绪早已消散。所以他无法立刻换位到新入职员工的思维中去，没有想到，这些新人最想要的不是宽松自由的环境（业务已经熟练的老员工对自由宽松的要求相对较高），而是细致的培训和指导。主管在做出决定之前，他应该好好回忆一下：我当年刚大学毕业进入公司时，是怎样的体验？通过有意识地回忆当年的经历，他才有可能知道新员工的心里是怎么想的。

第二，对于没有经历过的，也许可以临时体验一下。

曾经有一位美国作家做了件挺让人震撼的事情：她隐瞒自己的身份、断绝和朋友的联系，带着1000美金和一部汽车深入美国底层人群，体验底层的生活。经过深入的体验，她逐渐揭开了美国底层人民生活的面纱，也能够理解穷人的思维方式了。后来，还出了一本书——《我在底层的生活》。

这位作家是个高学历的富人，如果不进行这样的卧底体验，她很难换位到穷人的位置上去思考，因为不同的经历会造就不同的认知系统。在她原有的认知体系里，是越穷的人越应该工作，越穷越应该想办法提高自己的技能水平。但经过亲身体验，她发现，原来美国的穷人是越工作越穷，根本没有时间和精力去提高自己的技能水平。她写的那本书后来也成了超级畅销书，因为很多人也无法明白底层人民是怎么想的，只能买她的书，去参考她的经历体验。

临时体验虽然达不到长期浸染的效果，但也有一定的作用，能够为你的换位思维打开一扇窗户。

第三，如果无法体验，就寻找有相应经历的人来帮助自己思考。

很多父母不知道自己的孩子在想些什么，即便他想去回忆自己童年时的情景也未必管用，因为他成长的年代与孩子成长的年代差别巨大，没有太多借鉴意义。而父母又显然没法把自己暂时缩小一下去体验孩子的生活，这时候父母该怎么办？与其私下揣测孩子的想法，不如去虚心请教一下孩子的同学和玩伴，看看他们这代人的想法有些什么特点。

设计师在设计产品的时候需要一个步骤：在大规模推广生产之前需要客户试用。本质上，设计师想要换位到客户的位置上去思考是非常困

难的，那就干脆直接找客户试用然后提意见，这样就能直接了解客户的想法了。如果缺乏这个步骤，产品推出的风险就很高了。现在互联网行业基本都会采用这个步骤，并且有高速迭代、快速改进的特点，可以高精准地知道用户在想些什么。

克服自我中心

也有时候，我们已经和别人有了共同的认知系统，但依然无法形成换位思维。事实上，由于大家都是人，都有基本的喜怒哀乐等情绪，都要吃饭睡觉，所以对大部分事情是有天然的共同认知的。但换位思维依然很难，因为我们无法克服自我中心，习惯于死死地守住自己的单一视角。

自我中心是一种根深蒂固的心理习惯。佛教当中有个词叫“我执”，用在此处非常合适。我执，指的是人们非常执着于自我这个概念，习惯于死死抓住与自我有关的一切——我的情绪、我的想法、我的观点、我的财产……

这是人的本能，每个人都如此，大多数时候它并不算个缺点，也不需要对它大肆批判，但是对于换位思维来说它却是个极大的拖累。如果你想要培养换位思维的能力，必须学着克服这个习惯。

上一节开头的案例中，旅游公司文案策划者写的“风光无限，畅享人生”的广告语就有明显的自我中心的痕迹。他心里有一个文案策划的提纲，想表达出一种观赏风光、享受人生的主题思想和感觉，但当他写下“风光无限，畅享人生”时，他仅仅把自己的广告提纲和目标思想表达了出来，而忘记了广告观看者距离这种语言描述太过遥远。即，他是以自己为中心考虑问题的。

如果你把他的“风光无限，畅享人生”的文案和后面我给出的“你是愿意待在沉闷的办公室里勉强安慰自己小点压力？还是愿意躺在大理洱海边畅快地呼吸新鲜空气”的文案，都拿出来做个对比，问他哪个更好，作为一名合格的营销人员，他很容易就能分辨出显然第二个更好，因为第二个文案是以客户的视角为中心出发的。但是他却没能在事前想到这一点，因为他太过于习惯以自己为中心了。

在现实生活中，我们也常常犯类似的错误，由于自我中心的习惯而弄错了自己能力以内的事情。如何破除自我中心的习惯，形成“无我”、“非我”（意思是暂时忘掉自己，舍弃自我的思维、情感、习惯等，

这能够让人轻松地切换到别人的视角上，观察和感受别人的想法）的新习惯成了培养换位思维的关键。

下面向大家推荐几个可以培养“无我”习惯的小练习。

练习1：经常问自己：“如果我是他，我会怎么样？”

要弱化自我的感觉，一个办法是，把自己变成“他”。当你看到别人的故事时，你要尝试把自己当成那个人，仿佛就是自己的故事。你要想象自己就处在那个场景中，然后思考应该如何行动。

这是一种练习换位思维的办法，同时也是一种学习历史、读历史书的方法。

宋代著名史学家吕祖谦说：“观史如身在其中，见事之厉害、时之祸患，必掩卷自思，使我遇此等事，当作何处之。如此观史，学问亦可以进、智识亦可以高，方为有益。”清代名将左宗棠则说：“读书时，须细看古人处一事、接一物，是如何思量、如何气象。及自己处事接物时，又细心将古人比拟。设若古人当此，其措置之法，当时如何？我自己任性为之，又当如何？然后自己过错始出。断不可以古人之书，与自己处事接物为两事。”

上面两位名士说的都是类似的意思，读历史书的时候，就要把书中人当成自己，想象自己正在经历各种喜怒哀乐和生死存亡，这样读书才能够增进学问和智慧。

我们大可以借鉴这种方法，并以此类推。不仅读历史书的时候如此，平时观察社会时事和身边的人事物，也用类似的方法。常常问自己：“如果我是他，我会怎样？”久而久之，那种自我执着和局限的习惯就会有所弱化，而换位思维的能力就会有所提升。

练习2：建立抽离感

这是一个有趣的练习。我们或许在电影中看过这样的镜头：一个人的灵魂离开了他自己的身体，从外部隔着一定的距离看着自己。自己从自己内部抽离出来，像一个外人一样观察自己，这就是抽离感。

抽离感的反面是代入感。最有代入感的事情可能是吵架。在激烈的情绪中，你是全然地在体验自己。但你可以突然这样想：另外一个人在和我眼前的人吵架，我往外走几步，看这两个人是怎么吵架的。就好像你在看电视，电视上有两个人在吵架那样。这种感觉很奇妙，就像自己

突然变大了，灵魂变得更加轻盈和开阔。

这种抽离感的练习可以随时做。我正在电脑上打字，我在体验我自己，我也可以突然定住，然后抽离出来，想象我面前有一个人在电脑上打字，我在看着他。在打字的是我，旁边观看的人也是我。短短几秒钟，我就做了一次抽离的练习。

假设你上班、加班、下班，感觉压力很大，然后和同事去酒吧狂欢了一把，接着回家瘫软在床上。你体验了这一切。现在你抽离出来，你看见一个迷茫的人在经历上班、加班、下班、狂欢、疲惫等事情，你就这样冷眼看着他。他的迷茫、局限、痛苦都在你的眼里。这样的练习常常会带给你新的生活视角。把自己当成“他”，让你在需要换位思维的时候更容易抽离出来。

练习3：观察他人喜好

我们习惯于进入自己的生活，而不习惯于进入他人的生活。我们需要练习，练习如何成为他人。但这么说显得比较抽象，依然不知道怎么练。有一个有意思的小技巧，它给出了一个明确的任务：请在最短的时间里，观察并猜测身边某个人喜欢什么。

假设你家里来了个客人，你的茶几上摆着几样食品。这个客人会快速扫视这些食品，目光在不同的食品上停留的时间长短不一，并露出非常微妙的表情差异。你的目光则应该紧盯住客人的眼神，并根据他的表情微妙变化来推测他对不同食品的喜爱。这种观察游戏很有趣，也有一定难度。

商场里的售货员天天都在做这种游戏。每一位顾客走进商场，在不同的商品前踱步、观察并拿起来摸摸。售货员以此推断顾客最喜欢的是什么，并做相关推荐。因为这直接影响到他们的收入，所以售货员们往往有很强的观察人的能力。

无论是克服自我中心的三个练习，还是建立共同认知的方法，都能够促进你换位思维能力的发展。除了这些基本方法，换位思维还有很精彩的技术体系，本章后面一节的内容就是其中一部分。另外还需强调的是，换位思维与生态思维有很大的关联，所以在第五章《生态思维》中也有部分换位思维的讲解，此处就不重复了。

第三节 六顶思考帽

在本节当中，我们将了解换位思考的一个精彩而有趣的应用。

思维的结果常常取决于看待问题的视角，站在他人的视角上，就得到了换位思维。由于不同的人想法差别巨大，我们会形成一种感觉，换位思维是变化无常、完全没有任何套路可以摸索，纯粹靠自己去悟。

但正如上一节中提到的，人类的共性远远大于差异性，很多基本思维特质与人生经历都有很多共同性，如我们都会去搜集客观数据、都有过乐观和悲观的经历、都或多或少做过一点组织全局的事务（不论是成年人运营一个公司，还是小学生建议同伴该玩什么游戏）。基于这些共同的思维特质，广泛地进行换位思考就是可能的了。尽管我们对换位思维技巧的运用尚未熟练，但我们不能否认这种可能性。

如果我们想得到优秀的思考结果，最合理的办法是不要一个人思考，而要找一个智囊团来帮助自己。在智囊团的选取过程中，有一个重要的原则是差异性和多元性。要思维特性大不相同的几个人凑在一起才能形成思维互补、观点平衡，比如数学家、黑客、心理学家和军事安全专家就是一个合理的组合，而教育心理学家、心理治疗师、社会心理学家和行为心理学家的组合则效果欠佳。

不过一般人没有这么奢侈，只有资金庞大的企业和财团的顶级决策机构或者政府，才有能力组织一个由不同思维特质的成员组成的优质智囊团，而普通人只能孤身奋战、自说自话，遇到事情也没人商量。

但是，有没有一种办法能够让普通人也拥有自己的智囊团呢？

好消息是，真的有这样一种方法！虽然我们没钱招募一个智囊团，但是我们却可以通过换位思维来达成类似的效果。

六种思维特质

想象你面前站着六个人，这六个人都具有极端的思维特质。

第一个人，他是个典型的全局组织者、领导者。经常担任裁判、主持人、监督者、检察官等角色，他永远都想着要掌控全局，做事情条理清晰。人们常常评价他：“只要他在，就感觉大局在握了。”他穿着一身蓝色的衣服，戴着蓝色的帽子。

第二个人，他是个典型的资料狂、数据狂，热爱收集、储存数据，外号“人形电脑”。他很木讷，从来没有任何情绪，只是喜欢搜集数据而

已；他甚至没有什么思想，不给出任何结论，每当你问他“你有什么观点？”的时候，他总是耸耸肩：“不知道，我再给你看点资料你自己判断吧。”他穿着一身白色的衣服，戴着白色的帽子。

第三个人，她是个典型的感性思维者。她永远都在说：“我有一个种直觉……”“我的感觉是……”她的情感丰富，起伏也比较大，人们常常评价她：“你有点不太客观吧。”但是她对此丝毫不以为意，永远活在情感与感性的世界里。她穿着红色的衣服，戴着红色的帽子。

第四个人，他是个典型的乐观派，看什么事情都觉得充满希望，还喜欢折腾，爱好创新。他总说：“这件事情很有希望！”“这有很大的好处啊！”甚至面对一些高风险的事物，他也会觉得，风险不是问题，依然有很大的机会。人们常常评价他：“凡事过于乐观，可能会摔跟头哦。”他穿着黄色的衣服，戴着黄色的帽子。

第五个人，他是个典型的保守派，看什么事情都觉得充满危险，这也不行，那也不行。他常常说：“这个想法很危险。”“这事情看上去有希望，但实际上危机重重。”每当别人提出一个新计划的时候，他总能指出计划的各种漏洞，并补充一堆可能的困难。人们常常评价他：“过度谨慎了，画个圈待在里面不出来，简直什么事都做不了。”他穿着黑色的衣服，戴着黑色的帽子。

第六个人，他是个典型的创新者，总是能想到和别人不一样的东西。他总是提出新观点，新视角，对于已有的项目总想添加几个备用方案，有些方案甚至感觉过于创新、缺乏逻辑了。人们常常评价他：“很能创新，甚至有点过于标新立异了。”他穿着绿色的衣服，带着绿色的帽子。

这六个人，代表了六种思维特质：

全局分析、客观事实、感性直觉、乐观思考、保守行事、创新思维。

由于这种极端的思维特质，他们每一个人思考问题都是不全面的、低效的，但如果把这六个人集合起来呢？就像聘用了一个智囊团一样，让他们每个人都根据自己的特质为你出谋划策，这就能达到多维思考、相互制衡、算无遗策的效果了。当然，要去找六个这么特殊的人随时为你服务是很难的，但通过换位思维的方法，先后换位到这六个人的视角上去看问题，然后再集中起来，就可以以一敌六了。

这就是思维方法大师爱德华·德·波诺的著名思维技巧——六顶思考

帽。

六顶思考帽的名字看上去很有趣，但我们应该理解，这种思维方式就是换位思维的一种。它要求你先后换位到六种不同特质的人的位置上去进行思考，然后把六种思考结果集中起来得到结论。

六顶思考帽代表的是六种思维特质，它们是每个人都有的，只不过不同的人在不同的思维特质上强弱差别很大，但你要确信，上述六种特质一定是你同时都具有的。最保守谨慎的人也对今天晚上吃饭应该不会噎死这件事情充满信心，同时知道，如果要查询世界第二高峰的高度，应该在网上搜索一下。没有人会完全缺失哪种特质。

由于你具备以上的每种特质，让你转换到他们的视角上去进行换位思维，并不是一件很难的事情，只不过你之前从来没想到过要这样做。但是我建议你现在就开始进行这种思维练习，因为当你在一件事情上同时具备以上六种思维特质的时候，你就能够对事情进行全面的思维和考察，从而大大降低错漏和扫除迷障。

白色思考帽让你变得客观，尊重事实；黄色思考帽让你不要错失机会；黑色思考帽让你不要莽撞冒进；绿色思考帽让你勇于创新；红色思考帽让你拥有直觉；而蓝色思考帽让你纵观全局，不出现盲点，也不要失控。当你使用六顶思考帽的思维技巧时，你自然就拥有了上述优点。

六顶思考帽的使用技巧

由于思考帽的数量较多，应用场合也很广，所以我们很自然地会有疑问：

我该以怎样的顺序使用这六顶思考帽？

需要全部使用吗？

什么时候使用？

谁来使用？

……

让我们来逐一回答这些问题。

使用顺序与数量

六顶思考帽并不存在某种固定的使用顺序，不过某些帽子放在某些位置上会比较合适，也更常见。

白色帽子常常在思考事情的早期使用。白色帽子代表的是客观信

息，而几乎所有类型的思考都需要客观信息，所以白帽子放在最开始比较合适。但白帽子也常常反复使用，因为其他类似的思考帽在使用时，常常发现客观信息不够，需要临时补充。

蓝色帽子常常在思维的最开始和结束时使用。蓝色思考帽的一个作用是引导全局，先思考最开始的布置是它的工作之一。在结尾时，当各种思考帽或者思维特质全部发挥作用以后，产生的大量信息可能让人有点混乱，需要一个条理清晰的全局掌控者进行最终的思维梳理。同时，如果思维的中间发生了混乱，那么作为组织者的蓝色思考帽也应该及时插手，终止混乱，重新把思维带回正轨。

其他颜色的帽子并没有严格的顺序标准，可以灵活使用，也可以多次使用。但也有些注意事项，比如，职位较高的领导者最好不要在早期使用红色帽子，如果领导很快表明了自己的喜好，这就从心理上限制了其他人的发挥；绿帽子所代表的创新思维难度较高，所以使用的时间可能需要有所延长；对于特别乐观、大家都认为很容易的事情，就要注意使用黑帽子进行风险评估；对于特别悲观的事情，就要留意使用黄色帽子，看危险中有没有机会。

至于是否需要全部使用所有类型的帽子，答案是不一定。如果是特别重要的事务，容不得半点闪失，当然需要所有思维角度全部上阵。没那么重要的事情，你可以只使用其中一两个角度。中午吃盖饭还是拉面，则不用全面分析。

使用场合与人员

六顶思考帽代表的是六种思维特质，是你进行六种特定换位思维的结果集合，其使用没有什么特定的场合限制。一般使用主要分为个人使用和集体使用两种。

我推荐每个人都尝试使用六顶思考帽，这是很好的思维练习。上述六种思维特质都有积极的作用，但我们每个人会本能地偏向于去使用其中的两三种，而缺失了其他的部分。就像是将要面临高考的高中生，数学已经接近满分了，但语文和英语或许还不及格。我们需要均衡发展。

六顶思考帽能够帮助我们均衡地发展缺失的思维特质。我们所缺失的特质常常被自己的情绪所阻碍，比如一个使用黄色帽子的乐观派，他在情绪上可能就偏向于厌恶黑色帽子所代表的风险意识，如果有人在外部劝诫他：“这事有风险，要谨慎！”他可能会感到烦躁，他也由于不喜

欢这样过度保守的人格而不允许自己拥有类似的思维。这是一种常见的、普遍存在的自我保护。

而六顶思考帽能够屏蔽情绪上的不愉快。因为当我们使用六顶思考帽技巧的时候，我们知道自己并不是变成了另一种人格，只是在换位思维，只是在使用一种思维技巧，这给我们原本的人格保留了充分的安全空间。频繁使用六顶思考帽的技巧，能够让我们缺失的思维特质迅速补全，消灭思维上的弱点。虽然我现在已经切换到更加复杂和强力的思维系统中了——正如在本书的其他章节中你将看到的那样——但是我还记得，很久以前最初使用六顶思考帽方法进行思维训练时，带来的思维能力进步是多么令人惊喜。

另一个重要的使用方式是集体使用。在会议与讨论中，六顶思考帽的技巧可以大幅提高思维和交流的效率。由于人多嘴杂，会议往往低效而冗长，每个人坚守自己观点而不愿意屈从别人。与一个观点不同的人进行换位思维已经很难了，会议中出现多个不同的观点往往超出了普通人换位思维的能力。所以开会的常态是，要么争论不休，要么集体沉默。

但六顶思考帽作为一个技术性工具，直接屏蔽了所有人格特质类的争吵。你没法跟我吵架，因为我现在说的话不代表我，只代表我所戴的一顶帽子。即，我的发言信息是工具性的，不是我的个体人格与偏好。当每个人都使用六顶思考帽技巧的时候，我们就自然而然地完成了集体换位思维。其妙处在于，在六顶思考帽的使用过程中，每个参会者既保持了高度的思想一致，又保持了思维的多样性。

在会议中使用六顶思考帽，有一个重要的注意事项：每个人都要使用所有颜色的帽子（蓝色除外）。有时候我们会使用错误的方式进行：这个人很有创造性，戴个绿色帽子吧；那个人很谨慎，戴着黑帽子比较合适……这样的方式并没有什么特别的作用，每个人依然是他自己，依然会导致争论。

正确的方式是，在同一时间，所有人都使用同一种思维方式。现在戴上绿色帽子，意思是参会者全部都要进行创造性的思考，不管你的原始想法是提示风险还是产生了某种直觉，你都要暂时放下这些想法，开始创造性的思维。进入白色帽子时间，意味着所有人都要进行客观事实资料的搜索和分享。

一个完整的使用案例

假设一个广告从业者准备更换工作，他在内地老家某城市的国企有三年的广告经验，现在考虑是否去深圳重新打拼。他一会儿想，现在的工作太无聊了，官僚气息浓厚，去深圳这个年轻的城市多有意思；一会儿想，深圳房价那么贵，物价那么高，自己去了能立足吗？在老家买房买车都比较容易啊；一会儿又想，还是深圳机会更好些，市场更活跃，能学到东西；一会儿又想，可是自己在老家有人脉资源，什么事情都有个照应……

前后摇摆，犹豫不决。

在混乱的思绪里，让我们尝试用六顶思考帽来解决上述难题。他在一张纸上写下了“蓝帽子、红帽子、白帽子、黄帽子、黑帽子、绿帽子”十八个字，开始尝试使用六顶思考帽。

尽管他的思维还是很混乱，但是他按照流程开始做了。他心想，“我戴上蓝色帽子开始思考这件事情，因为一般情况下都是蓝色帽子打头。现在，如果我是一个全局掌控者，我会想什么？”（后续每种颜色帽子的出现，都代表了他的一次身份转换和换位思维）

蓝色帽子

先来看看我们要思考的问题是什么。要去深圳打拼，还是要留在老家。也就是说，我们要比较在深圳和待在老家的各种利弊，综合考虑工作和生活两个方面。

尽管如此，他还是感到有些混乱，无法确定从哪些字面去思考。接着，他看了一眼纸上的六种帽子，突然意识到：“哦，白色帽子。白色帽子早期也要用到。现在，如果我是个数据狂，我会干吗呢？显然，我要收集数据。”

白色帽子

查一些资料和数据吧。

根据搜集到的信息，本地广告业从业机会接近于零，除了我所在的国企没什么像样的公司，没有跳槽的可能；我的领导熬了12年才升了一级，工资只比我高3000元，其他隐性福利不太清楚，但估计一年不超过5万；同时，领导职位有6个人争夺，我的机会只有1/6；在工作内容上，老家的公司只注重传统媒体营销和地面推广，网络广告形同虚设，脱离时代潮流；物价方面，本地房租每月1800元，饮食生活成本每月1500元。

深圳由于广告行业需求旺盛，可以随时找到新的工作；根据网上显示的数据，深圳的广告行业平均晋升速度为2-3年升一级；平均收入是本地市场的2.5-3倍，而高端职位收入为本地的5倍左右；由于市场不断扩大，所以新的领导职位不断被制造出来，比率不能确定，但是不会比老家更低；内容上，深圳的广告行业注重互联网营销，兼顾传统广告，引领广告行业；物价方面，深圳的同等级房屋对应租金为5000元，饮食生活成本每月3000元左右。

面对这些数据，他又该如何思考呢？思维本能地再次混乱起来。于是他再次看了一眼纸上的字，想道："挨个试一下吧，现在先试试黄色帽子。如果我是个极端乐观的人，会怎么想呢？"

黄色帽子

看起来很乐观，如果我去深圳打拼，由于需求旺盛，我会很容易找到工作；晋升速度快，我不需要向老家的领导那样熬12年才升上去，平均2-3年就行了。说不定再过几年经验充足了，还可以自己创业呢！收入明显比老家高了几倍，虽然物价也高，但是无所谓。

接下来也要试试黑色帽子。"如果我很悲观，对一切新事物都持批判态度，会怎么样？"

黑色帽子

真的无所谓吗？你在老家的国企广告部门待了3年，并没怎么学到东西，你去了能和深圳的同龄从业者竞争吗？人家可是高强度地磨炼了3年呢！收入虽然高两三倍，但是房价高了5倍！你买得起深圳的房子吗？再高的工资也买不起！别说买了，甚至租房都困难。还有，老家的资源难道白扔了吗？如果你在深圳混不下去，再回来就进不了现在的单位了！

现在到了最困难的时刻，思维又变得混乱了，因为又回到了一开始那种"既有优点，也有缺点，完全没法判断"的状态里。在混乱的状态中停留了几分钟，他感到越来越不顺畅，皱起了眉头。突然，他意识到该继续完成六顶思考帽的流程，于是向纸上看去："啊，还有绿色帽子没用过。好吧，先不管黄帽子和黑帽子的冲突了，如果我是个充满创意的人，该怎么想？"

绿色帽子

黑色帽子提出来的几点问题确实存在，我们看看有没有办法解决。去了也竞争不过深圳的同龄人，这个确实啊……对了，错位竞争啊！我们就去跟那些刚毕业的新人竞争，肯定有优势！无非是再从基层岗位开始做起！这个问题不大，人活一口气，总比在旧的体制里憋死好。房价高，比工资更高，这是个公认的难题，怎么办呢？如果发展得特别好，一年五十万收入，那么深圳的房价也问题不大；不过，如果过了好几年都达不到那么高的收入该怎么办呢？始终买不起房，那就只能回老家了。唉，不一定，再去其他地方找机会也可以啊！带着深圳的广告业水平，去二线城市，哈哈，降维打击！对了！说到降维打击，回老家也是降维打击啊。目前的公司也许能够再进去，毕竟我到时候水平肯定比现在这帮人更强了；不过万一他们卡关系不让进呢？毕竟本市也没什么像样的广告公司了，其他的水平更差。那就找不到工作了啊！嗯，不好办……对了，创业？就回老家创业也可以啊！唉，用最高的水平对抗本地的低水平广告公司，这个搞起来很轻松吧！到时候老家的资源还能再用用……

好了，看起来是条路子。那么问题解决了吗？不好说，红色帽子还没用过呢，当理性分析遇到瓶颈的时候，可以问问自己的直觉："如果纯粹看感觉的话，我对目前的分析有什么直觉呢？"

红色帽子

感觉虽然说得很有道理，但是总觉得哪里有点不对劲，还是很紧张。

如果感到有点问题，那就再调用黑色帽子来看看，到底问题在哪里："现在我又变成了那个专挑问题的批判者。那么问题在哪儿呢？"经过一段时间的思考，他终于找到问题所在。

黑色帽子

可是你刚去的第一年就会受不了那么高的物价，这样根本就没后面的事情了！

这个问题是事实，那么该怎么办呢？他又看了一眼纸上的字，意识到该继续调出绿色帽子来思考了。

绿色帽子

第一年确实压力很大啊。具体算算，刚去深圳的无经验新人，大概能拿个6000-7000元工资，我们虽然水平不高，但也稍微有点经验，算个7000-8000吧；基本的饮食交通大概2500-3000元；房租要5000元，基本月光，可能还不够。根据平均晋升速度还要持续两年，唉，好痛苦啊。

思维再次陷入僵局，他看着纸张上"绿帽子"三个字，突然意识到问题：思维方式出错了，绿色帽子不负责感觉与消极思考，只负责开拓新的解决方案和产生新想法。他决定按照正确的方式重新进行一次绿色帽子的思考。

绿色帽子

好吧，新想法。啊，对了，关于住房成本高，其实我们刚去深圳也没必要住很好的房子啊，租个单间得了。深圳一个普通单间多少钱？

这个时候，往往需要临时插入白色帽子——搜集更多的信息。经过详细的信息搜集，得到如下结果。

白色帽子

不同区域差别很大，高的3000元，低的大概1800元左右。

绿色帽子

那就好了呀，刚去的时候租个单间，财务也没那么紧张。努力拼搏两年就好了。

至此为止，思路似乎稍微清晰了一些，可以做个总结了。

蓝色帽子

> 下面我来总结一下。根据系统的对比分析，如果去深圳打拼，那么将会得到更好的就业机会，更好的长远发展的可能以及更高的报酬水平。风险和代价是，如果几年之后发展得并不是很好，那就没法承受深圳的房价和物价了，必须离开；在最初过去的时候，基本需要重新起步和新人一起竞争，忍受较为艰苦的财务状态。面对风险和代价的备选方案是，如果在深圳学到了更高的技术水平，那么即便在深圳无法买房，可以回老家或者其他二线城市寻找机会；最初过去的两年，需要租单间来缓解财务压力，并且减少娱乐消费。

现在似乎有基于理性分析的全面评估了，是否可以敲定最终结果了呢？不着急，还可以再从感觉方面去看看，所以不妨再次调出红色帽子，看看感觉如何，并进行前后对比。

红色帽子

> 感觉很清晰！虽然有点压力，但是可以接受啊！人就应该换个活法！

这一次，红色帽子的感觉就比之前更加积极了。如果他对这一结果还不放心，想要再谨慎保守一点，可以再次调出黑色帽子看看是否还有问题。

黑色帽子

> 我反对！我认为这样很危险！

那么在黑色帽子下，还有什么新的观点和论据补充吗？经过再三思考，发现并没有，仅仅是平白无故的紧张而已，那么就可以最终敲定结论并拟定行动方案了。

蓝色帽子

> 反对无效。综合判断，虽然去深圳闯荡压力较大，但是总体可以控制，也有退路。同时未来前景较好，更符合我们内心对美好生活的向往。从现在开始进入具体找工作的阶段，工作确认以后就和目前的公司辞职。本次会议圆满结束，解散！

在上面的案例中，除了开头和结尾由蓝色帽子掌控以外，其他颜色的帽子出场的顺序并不固定。你可以看到，上面不同颜色帽子的对话显得有点混乱，充满了各种纠结，这代表了我们思维的真实状态。没错，我们的思维就是这样的混乱。思维不会一开始就呈现出完美的样子，但经过思维工具的强制引导，思维会在动态变化中越变越清晰。

是的，原本不清晰的思维会被思维工具引导得越来越清晰，你只需要遵守一些六顶思考帽这个思维工具的使用原则：

> 凡重大决策，每种帽子都需上场，不要有遗漏；每当场面变得混乱的时候，蓝色帽子代表的全局掌控就可以出场了；每当思维进行不下去、缺乏论据和材料的时候，白色帽子就该出场；红色帽子可以经常出场，注意对比它的前后变化来判断事情发展得是否顺利；……

更多个性化使用技巧，有待你的实践与摸索。

本章结语 换位思维的练习，既是练脑也是练心

随着服务业的快速发展，换位思维正成为深度思维能力的一个越来越重要的分支，它反映了思维视角积累的多样性和选择的灵活性。对于这种思维方法，我们大部分人的起点很低，毕竟学校不教，就连社会培训都很少，也没有太好的参考资料可用，这种方法本身看起来也很玄乎。

但换位思维的技巧依然有迹可循，通过建立共同认知、切换视角，我们依然可以努力锻炼自己的换位思维能力。在此过程中，我们还需要不断克服自我中心的惯性，逼迫自己成为（一定程度上）具有“无我”境界的“大师”，因此，换位思维的练习，既是练脑也是练心。通过一种巧妙的方式，换位思维还能延伸出六顶思考帽以及更多的思维技巧。

换位思维有一个非常庞大的技术体系，但由于我需要在区区十几万字中介绍高达九种重要的思维方法（每章一种），所以每一章的篇幅都不得不压缩。因此，本章对于换位思维的介绍仅限于一些基本的原理。换位思维与生态思维相关的部分还被分散到了《生态思维》的章节中。希望读者阅读时能将这些分散的部分联系起来，并结合生活实践进行思考。

第三章 可视化思维——看得见的思维，才是好思维

由于大脑“内存小”的弱点，我们需要图像来辅助才能达到深度思维的效果。图像的加入让我们的思维变得可视化，思考更加直观、宏观与快速，犹如低配电脑新加了一根内存条。

第一节 不可不知的大脑原理

损害思考效率，大脑的最大弱点在哪里

对各种思维方法研究得久了，我常常心生感叹：人类的大脑真是太奇特了。

大脑是一个极端复杂而奇妙的东西，很多人——科学家、诗人等——都赞美过它的奥妙。可是我的感叹并不是赞美，而是悲叹，是可惜。人的大脑虽然精妙，但却有一个地方设计得太不合理了，有巨大的缺陷。

大脑的弱点

让我们以计算机来做个类比。虽然最近几十年的医学和脑科学发现人脑和计算机的运行方式有较大差别，但是在一些基础的功能模块上依然有很强的参照性。

我们都知道，计算机的性能好不好受到几个核心组件的影响：CPU、内存、显卡、硬盘等。那么，请看看下面这台计算机的配置情况，你觉得它的性能好吗？

某计算机配置：

CPU：i7-7920HQ（3.1G主频）

内存：8K

硬盘：1G

……

如果你对计算机的硬件较为熟悉，则会立刻反应过来，这种配置方法是非常奇特的，总体性能很差，不可能有正常人按照这样的方式去配置计算机。如果你对计算机硬件不熟悉，不知道上面的信息表示的是什

么也没关系，我也可以略作解释：CPU、硬盘等组件都是最近一两年的高端机配置，而内存则是20世纪50年代计算机刚研发出来时的水平。

在上述的配置中，尽管CPU和硬盘的性能都很好，但是内存作为计算机的核心组件之一，其性能的低下将会拖累其他优质组件，让它们的效能无法体现出来。我们认为，上述配置方法是非常不合理的。

很不幸的，如果把人的大脑类比成一台计算机，那么它的配置差不多就是上面案例中的情况。大脑的反应速度、记忆能力都还不错，但是内存却非常低下！内存低的一个表现是人类的短期记忆能力，我们都知道它有多么糟糕，一个普通的11位数的手机号很多人都无法迅速记下来，要重复多次才行。对于稍微复杂一些的信息，只能暂时储存4个左右的信息单位。

用短期记忆来定义人脑的内存尚不精确，更精确的定义是工作记忆。工作记忆指的是，大脑在思考的过程中暂时性储存部分信息的能力。比如你计算一道较为复杂的数学题，不可能一次性心算完，需要打草稿、在草稿纸上记录一些中间数据，这张草稿纸的大小就相当于你的大脑内存和工作记忆宽度。

如果题目比较复杂，一张草稿纸已经写满了草稿，但是题目才算了一半，那会发生什么？很悲剧，你就无法计算下去了——除非再去拿一张额外的草稿纸。但是大脑并不是草稿纸，想要多少有多少，最常见的情况是，大脑就是被卡住了，这件事做不下去了。你可以想象那种悲哀的心情：这道题我真的会做，但是我没有草稿纸了！

人类的大脑就时常面临这样的窘境，由于人的工作记忆空间非常狭小，很多复杂事物都无法处理，大概就像下图3-1描述的那样。

题目：将A的年龄数字的位置对调一下，就是B的年龄；C的年龄的2倍是A与B两个年龄的差数；而B的年龄是C的10倍。求A、B、C三人的年龄。

这道逻辑推理题并不算太难，我知道它难不住你这个聪明的家伙。但是你能够使用的草稿纸就是这块小黑板剩下的空白。

图3-1

比如某道数学题，已知条件A、B、C，要求结论G，其推理的路径为A推论出D，B推论出E，C推论出F，然后D、E、F三个条件推论出G。

当你从A推导出D，从B推导出E的时候，你必须暂时把D、E两个中间条件记下来，然后再去用C推导出F，这样才能同时使用D、E、F三个条件推导出最终结论G。如果你没有暂时记住D和E，那么后续的计算就无法进行了，这就是工作记忆对我们的限制。工作记忆较强的人，能够暂时记住D、E以待未来的使用，而工作记忆较弱的人，则记不住D、E，并导致最终无法做出这道题。

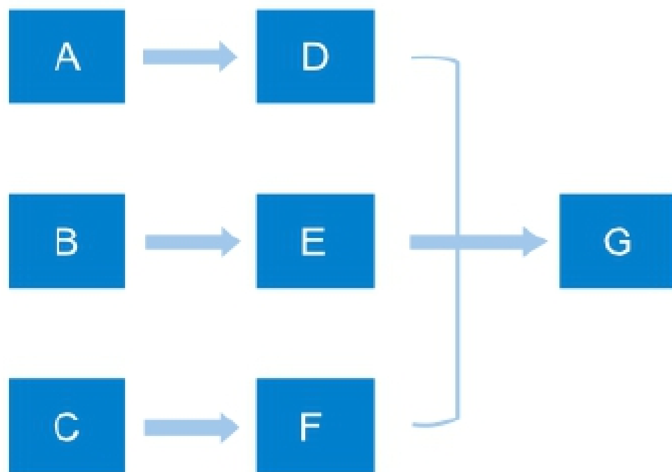


图3-2

“2分钟之前，我已经从条件A推导出结论D了，嗯，现在又从B推导出了E。啊，又多了一个中间结论。那么D、E和C是什么关系？”

思考了3分钟之后……

“啊，原来C可以推论出F，现在又怎样呢？等下，D是什么东西？E又是哪来的？怎么感觉思路乱七八糟的？唉，烦死了，从头开始重新算一次吧。”

工作记忆能力较弱的人会遗忘之前的临时信息，无法顺利解决这个题。

上面的题相对简单，只有D、E、F三个临时信息需要存储，更复杂的问题和任务，往往有更多的信息需要存储。根据目前的心理学研究，一般人的工作记忆上限是三四个信息单位，即你顶多暂时存储三四个信息单位，再多就记不住了。可是日常生活和工作中的问题常常非常复杂，远远超过三四个信息单位。公司老总要做一个商业决策，需要同时考虑现金流、库存数量、商品质量、人员成本、能力匹配、时间成本、发展前景等多个要素；高中生做一道略有难度的数学题，往往有六到八个条件，压轴题可能会更多；毕业生决定找个什么样的工作，也要同时考虑薪资、工作地点、加班强度、福利保障、行业发展空间、内部成长空间、文化氛围、能力匹配、喜好等多个问题……

总之，我们日常需要处理的问题，其复杂程度经常远远超出了我们的工作记忆能力范围，该怎么办？

电脑内存不够了，我们可以把电脑拆开，然后加个内存条；大脑的内存不够用，我们没法把大脑打开，但我们可以加一个外部缓存——可视化思维方法。

什么是可视化思维

当大脑的硬件不足以支撑复杂的思考时，我们要用软件——思维方法来补充。既然内部的工作记忆不够用，那就用外部的补充来替代。可视化思维方法能给我们带来两个基本的好处。

第一个好处，自然是更大、更稳定的外部缓存。大脑自带的内存只能储存三四个单位的信息，而你在草稿纸储存的信息则可以大幅扩展，十个八个不在话下，还可以更多。同时，外部储存的信息也更加稳定。大脑内部的临时记忆，不仅时有遗忘，而且容易发生错误记忆，比如把A大于B记成A小于B，然后让随后的推理过程全部错乱。而纸上写下的数字和图形则既不会遗忘也不会发生错误。

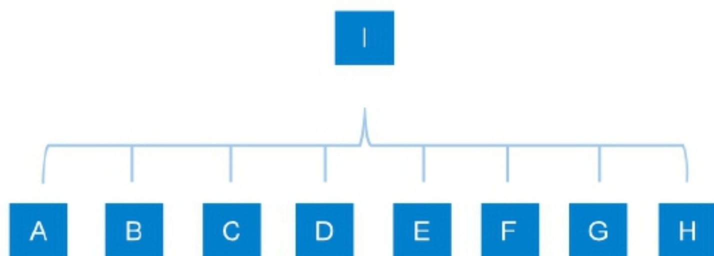


图3-3

第二个好处是，可视化思维能带给我们更全局、更宏观的视角。假设有一个很宏观的问题，需要从A、B、C、D、E、F、G、H这八个条件推论出结论I，这八个条件已经远远超出了我们工作记忆的极限了，你还没有理解条件E，前面的条件A、B、C、D就已经忘记了，理论上无法完成这个任务。但将八个条件以及它们与I的关系用一张图的形式表现出来，你一眼看过去，所有条件与内在关系同时进入你的视野，就会有一种更宏观、更全局的感觉，也更容易完成任务了。

可视化思维工具的数量可以说是无穷无尽的，因为每个人都可以开拓自己的可视化思维工具，只要符合人脑的思维规律，能够提供外部缓存、促进全局思考就可以。

不过，也有一些典型的、被公认的比较好用的可视化思维工具可以直接推荐给大家。在本章后续几节中我们将了解到这些工具的具体使用方式。

第二节 矩阵分析法

可视化思维的典型，多维度分析的利器

世界上有很多的可视化思维工具，其中有一部分灵巧易用，传播广泛。你是否见过、听说过下面这些可视化思维工具？

精彩的矩阵分析工具

艾森豪威尔矩阵

手头有众多任务，应该先做哪些、后做哪些？一般人没有什么规划，随机选择，或者哪项任务已经火烧眉毛了就赶紧处理哪项。

美国前任总统艾森豪威尔创造了一个时间管理理念，他认为事情应该按照是否紧急、是否重要两个维度分为四大类：重要且紧急的、重要不紧急的、紧急不重要的、不紧急不重要的。

重要且紧急的事情当然需要优先去做。但艾森豪威尔认为，重要事情一般不紧急，紧急的事情一般不重要，所以大部分时间应该做那些重要而不紧急的事情，不做那些既不重要又不紧急的事情，并尽量减少紧急而不重要的事情或交由他人去做。把你手头的所有任务放入上面的四个象限中，你就知道应该如何分配自己的精力和时间了。

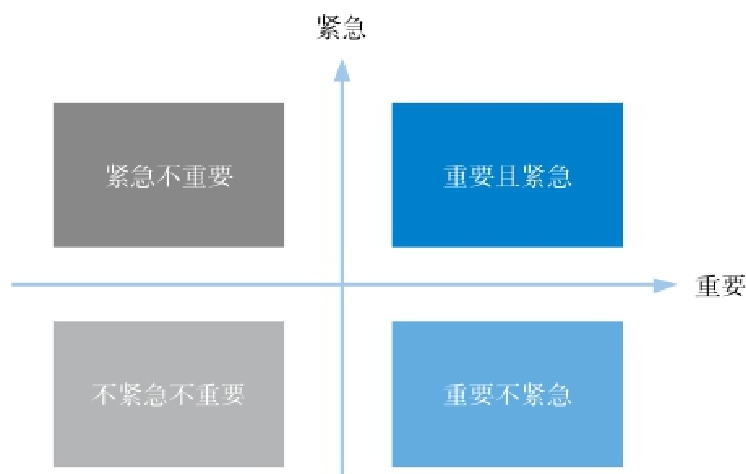


图3-4

安索夫矩阵

安索夫矩阵是应用最广泛的战略分析工具之一，它由策略管理之父安索夫提出。

安索夫认为，企业发展时，要考虑以下两个维度的因素：你要生产什么产品以及你要进入什么市场。由此分化出四种发展战略：

使用单一产品，进入单一市场，称为市场渗透；

使用单一产品，进入多个市场，称为市场开发；

使用多个产品，服务一个市场，称为产品延伸；

使用多个产品，服务多个市场，称为多元经营。

安索夫指出，企业发展的合理战略规划应该是按如下顺序依次进

行：

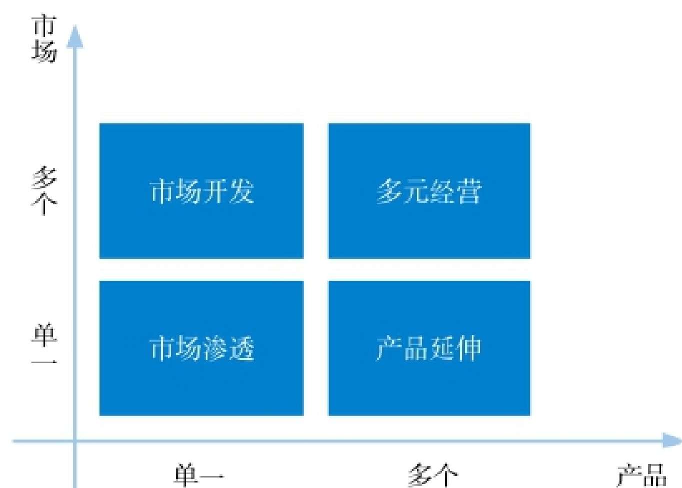


图3-5

考虑是否能以一个强有力的产品，进入和巩固一个市场（市场渗透战略）；

考虑是否能为现有产品开发一些新市场（市场开发战略）；

考虑是否能为现有市场开发有力的新产品（产品延伸战略）；

考虑是否能开发新产品，进入新的市场（多元经营战略）。

安索夫认为，正确的战略规划应该如图3-6：

其中，多元经营，由于企业的既有专业知识能力可能派不上用场，所以是一个最危险的战略。而一个企业常犯的最大错误，莫过于不经历市场开发、产品延伸等环节，甚至没做好市场渗透，直接就进入多元化。比如，顶级营销大师史玉柱的巨人集团，曾经以计算机产品“汉卡”红遍中国，然而巨人集团跳过产品延伸阶段，贸然进入多元经营——开辟了生物医药、房地产两个新的行业，结果轰然倒下。

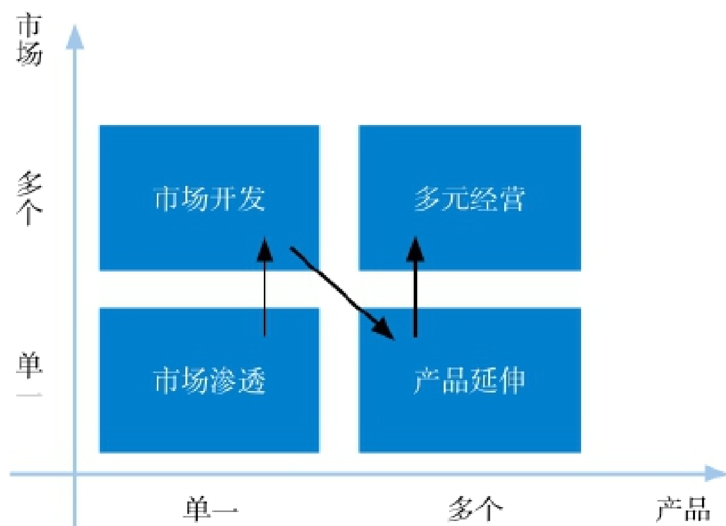


图3-6

当然，安索夫矩阵不仅可以用于企业发展战略分析，也可以用于个人发展路径规划，具体内容由于篇幅限制无法展开，大家可以在公众号“人生策略师”中回复“100种思维方法”获取完整的讲解。

除去艾森豪威尔矩阵和安索夫矩阵之外，还有波士顿矩阵等多种思维工具。这里的重点并不是介绍这些思维方法本身，而是提出一个问题，这些思维分析工具，有怎样的共同点呢？

通过对艾森豪威尔矩阵和安索夫矩阵的大致观察（你也可以在网络上继续搜索波士顿矩阵、SWOT矩阵等更多内容），你很容易看出来它们都具有一个外观上的典型特征：

它们看上去都是某种矩阵或坐标系的样子。

矩阵的奥义

为什么很多思维工具看上去像是某种矩阵或者表格？

安索夫矩阵、波士顿矩阵和艾森豪威尔矩阵都是2×2的矩阵或表格。丰田公司曾经推出一款艾森豪威尔矩阵的扩展版，从重要/不重要、紧急/不紧急、扩散/不扩散3个维度来考量事情的排序。

如此多的分析工具都使用了矩阵的形态，那么矩阵形态究竟有什么了不起的优点？它的奥义是什么？

矩阵的奥义有两点。一是它扩展了思考的维度，从一维变为二维了，因此思维的角度更多，内容更丰富；二是它作为一种可视化工具，将信息稳固下来了，不会遗忘错乱。这样，我们就可以有条不紊地依次思考众多内容了。

创造自己的矩阵类思维工具

当我们明白了可视化思维与矩阵类思维的原理，就可以自行创造很多的矩阵类思维工具了。这些工具简单易用，可让你瞬间变身深度思维的高手。

策略师时间矩阵

让我们再次回到之前提到过的艾森豪威尔矩阵。该矩阵所蕴含的紧急/重要原则虽然有意义，但在这个信息爆炸、杂乱的信息流不断冲击我们的时代，很多人发现艾森豪威尔矩阵没那么好用了。

这里有两个原因：第一，事情是否重要，重要到什么程度，很多时候是模糊的；第二，在杂乱的信息流带来的碎片化生活节奏下，拖延症成为我们执行艾森豪威尔矩阵的障碍。即便我们知道什么事情重要，依然常常会拖着不去做。

这不仅是两个理论问题，也是我在应用艾森豪威尔矩阵进行时间管理时面临的两个实践问题。为了解决这两个问题，我开发了自己的时间管理矩阵。如同天文学家为自己发现的小行星命名一样，我以自己的称号来命名自己开发的这个时间管理矩阵。由于我自号是一位策略师，不妨就叫策略师时间矩阵吧……



图3-7

与艾森豪威尔矩阵不同，策略师时间矩阵的指导思想是：越重要的事情越先做，越简单的事情越先做。

把“容易”作为一个重要维度添加进去，正是瞄准了拖延症这个时代新病。

拖延症的成因繁杂，解决方法也很多。但其中不容忽视的有几点。第一是开始困难，很多人发现一旦开始真正做事情了，拖延自然就解决了，但是开始的第一步很难迈出去。第二是畏难，一想到有很难、很麻烦的任务在等着我们，拖延自然就形成了。正如沃尔夫在《专注力》中提到的，拖延的一个原因是错误的选项在当下显得很有吸引力，比正确的选项更有吸引力。一想到下一分钟需要做的任务非常困难，它就更有可能把你推向拖延。

因此，容易的事情先做，这个原则应当成为被拖延症困扰的人的重要时间管理原则。有两个经过大量实践、被证明有广泛效果的方法可以看作是这个原则的应用。一个是戴维·艾伦在他著名的《搞定：无压工作的艺术》中提到的两分钟原则——如果一件事情可以在两分钟内做完，那就立刻去做而不要搁置起来（一旦搁置起来会让你堆积的事情越来越多，并因此更容易形成拖延）。另一个是五分钟原则，当你感到很难开

始做某件事情的时候，你对自己说，我只做五分钟就好了——一个很容易的工作。在这样的暗示下，你就比较容易着手去做了。

当然，“容易”这个原则还可以细分。我用两个维度来衡量容易：耗时度，技术难度。耗时越短的事情越容易，技术难度越低的事情越容易。

接着思考，如何评价是否重要呢？很多时候，我们感觉所有事情都挺重要，这种模糊的感觉并不能帮助我们去安排时间，我们需要更精细的评价方式。我将重要度分为三个方面：损益程度、影响广度、扩散度。

损益程度代表这件事情做了有多大好处；影响广度代表这件事情能够影响多少人事物；扩散度代表这件事情后续会造成多少多米诺骨牌式的连带效应。扩散度一定程度上涵盖了原艾森豪威尔矩阵的紧急度——显然，紧急的事情没做，后续就可能产生负面的连带效应。

总结一下，我们可以按重要/容易原则来进行日常事务的时间安排。如果对于重要和容易两个维度感到模糊、无法定夺，则辅以损益程度、影响广度、扩散度来衡量重要度；辅以耗时度、技术难度来衡量容易度。在特别精细的情况下，甚至还可以用打分制。对每个细分指标进行打分，然后汇总来进行量化评价和定夺。

第三节 工作仪表盘

最复杂的任务也能梳理清楚

我们日常面临的工作和任务多而复杂，一团杂乱、效率低下已然成了常态。很多年以前我曾经思考过这个问题：

哪些人面临的工作是最多最复杂的？他们是如何解决问题的？

在常年观察和思考中，我发现，仪表盘是一种解决复杂问题的利器！比如企业中高层管理者会用到各种商业仪表盘；金融投资者会用到复杂的操盘版面（类似于仪表盘）；而汽车、飞机、火车等的驾驶舱里也有相应的仪表盘。

一般企业职员的工作相对简单，不需要用到仪表盘，而高管就会用到；普通行业的简单工作不需要用到仪表盘，而金融投资这种复杂的工作就会用到——而且版面极为复杂；交通工具中，自行车这样的简单工具不需要用到仪表盘，而相对复杂的汽车就会用到，特别复杂的火车、

飞机更是有大范围的应用。

显然，仪表盘是为解决复杂问题而设计、制造的。虽然生活中我们都见过各类仪表盘，不过能够应用它们的还是少数人。但在这个焦躁的时代，很多普通人的工作也变得无比复杂忙乱了，为什么我们不试着用一下仪表盘这个工具呢？

同步	代码	名称	涨幅%	涨速%	换手%	3日涨幅%	股东人数
1	999999	上证指数	1.22	-0.05	0.54	0.87	
2	399001	深证成指	1.18	0.02	1.35	1.83	
3	300058	蓝色光标	2.80	0.26	2.92	5.39	73766
4	603160	汇顶科技	0.33	-0.04	0.56	3.35	25665
5	300156	神雾环保	-3.19	-0.39	7.72	5.57	28245
6	000820	神雾节能	0.05	0.00	15.88	12.09	41054
7	603058	永吉股份	10.01	0.00	4.44	5.34	7269
8	600728	佳都科技	1.45	0.31	4.37	0.08	75364

600519 贵州茅台

委比	-4.76%	委差	
卖五	689.79		
卖四	689.78		
卖三	689.77		
卖二	689.60		
卖一	689.50		
买一	689.00		
买二	688.89		
买三	688.88		
买四	688.60		
买五	688.22		
现价	689.10	今开	682.20
涨跌	7.05	最高	697.85
涨幅	1.03%	最低	658.41
总量	79082	量比	1.33

市场雷达

时间	名称	价格	涨幅%	信号
15:40	华策影视	11.79	0.94	分时线
15:40	光环新网	18.21	4.12	盘中快
15:40	首创股份	5.26	-1.31	分时线
15:41	ST保千里	2.03	0.50	大卖挂
15:41	宏图高科	8.97	1.01	分时线
15:41	复星医药	42.04	-2.32	分时线
15:41	片仔癀	81.20	-5.21	价幅跌
15:41	新华医疗	16.08	7.56	盘中快
15:41	辽宁成大	18.05	-0.39	分时线
15:41	华新水泥	14.83	5.18	价幅突
15:41	南京银行	8.23	3.65	巨额成
15:41	建设银行	7.67	3.23	盘中快
15:41	东方时尚	36.96	0.41	分时线

图3-8

一个疑问是，该如何应用呢？那些做项目策划或者后勤工作的人，既不操盘投资，也不驾驶汽车，又如何用得上仪表盘呢？显然，我们需要对一般的仪表盘进行改装，让它从驾驶员和操盘手的专项工具，变成每个人都能用的工作仪表盘。

仪表盘的运作原理

我们首先要明白，为什么仪表盘能够帮助人们处理复杂的问题。以开车为例，司机在开车的过程中需要注意很多事情，要注意路面情况、前方与两侧的行人、后面是否有超车、前面是否是红灯等。这些外部的情况已经很复杂了，但是司机还需要进一步注意汽车本身的状态：

> 车速是多少？还剩多少油？水温有没有过高？电瓶里还有没有电？刚才进隧道开的车灯后来关了没有？制动系统是否正常？排气温度是否过高？……

总之，司机需要注意的事情实在是太多了。如果你问一名司机，白天开车出了隧道以后要不要关灯？排气温度过高了该怎么办？一名合格的司机当然知道这些问题的答案。但当司机忙着去观察路边的行人和对面驶来的汽车时，他根本就不会想起来要问自己这些问题：我的汽车排气温度是否过高？制动系统是否正常？车灯是开的还是关的？我现在是否超速了？……

这就像我们电脑中存了大量的资料一样，它们都在硬盘里老实待着，并没有被计算机加工，没有进入内存。这些关于汽车安全的知识也都在司机的大脑里待着，但并没有进入工作记忆。

为了解决这个问题，我们可以把所有这些重要的信息都汇集到汽车仪表盘上。这样司机就不用时时刻刻问自己一大堆不同的问题了，他只需要养成一个习惯——没事就瞟下仪表盘，看看有没有什么问题。由于所有重要信息都汇集到仪表盘上了，所以不论哪一个地方出了问题，你都可以通过看仪表盘而得知信息。

现在我们清楚仪表盘的运作原理了。尽管有很多事项我们知道是很重要的，但我们依然无法时时刻刻留意所有重要的事项，我们的大脑总是会忽略和遗漏几个要点。为了让这些重要事项能够经常出现在我们的工作记忆里，我们需要一个外部的提醒——这就是仪表盘的运作方式。

因此，我们可以根据这个原理制作自己的工作仪表盘，而不仅局限于照搬汽车仪表盘的形式。只要符合上述的原理和运作方式，它就是一个大有裨益的工作仪表盘。

我需要随时提醒自己
思考一堆问题：

- 车速是多少？
- 还剩多少油？
- 水温有没有过高？
- 电瓶里还有没有电？
- 刚才进隧道开的车灯后来关没有？
- 制动系统是否正常？
- 排气温度是否过高？
- ……



我需要提醒自己
一件事情：

没事就看
仪表盘！

图3-9

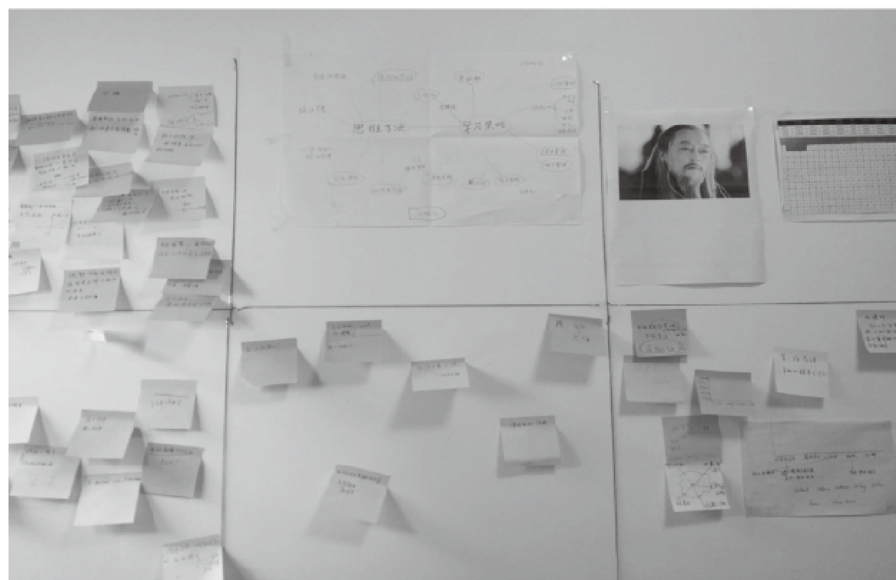


图3-10

如何制作自己的工作仪表盘

我曾制作过多种工作仪表盘，这里介绍的是我最近在使用的一种。这种工作仪表盘的特点是清晰、简单、易用，能够帮助我处理日常工作。当然，这绝不是工作仪表盘的标准或者唯一形式（毕竟我自己就制

作了好几种形式），你的日常应用也不必局限于此。但这个仪表盘可以作为你在自制仪表盘之前的参考，也可以为你理解这款工具提供案例讲解。

上面就是我常用的某个简略仪表盘，它是我在一处临时书房里布置的——比较简单但具备了基本功能的它依然很好用。这是我书桌面前的一面墙，我用红线将这面墙划分成六个部分，从而构成了一个简明的仪表盘。从左上到右下依次标记为1-6号区域。每个区域根据其不同的作用设定而贴了各种便笺纸。

1号区域

1号区域为写书工作区（没错，就是这本书）。任何时候我想到了跟本书写作有关的某个想法，我都立刻把这个想法写在便笺纸上，然后贴在1号区域。如果我不写下来，或者决定过一段时间再写下来，实际上几分钟甚至几秒钟之后它就溜走了，我损失了一个宝贵的灵感。

如果我中断手头上的工作，去翻找出某个固定的笔记本或者软件，光是寻找工具的过程就要一两分钟了，这会严重打断我当前工作的节奏。而写一个简单的便笺纸并贴在墙上则只需要几十秒钟，然后就可以顺利切换回之前的工作，保持节奏连贯。

2号区域

2号区域是我正在进行的思维方法与学习策略研究的各项内容。

这个区域的主要作用是对我进行宏观提醒。当我面对某个问题不知道从哪里下手时，我需要宏观地考虑一下我的某项研究是否有助于此问题的解决，也许我是有办法解决该问题的，但是这个解决方案暂时没有出现在我的工作记忆中。这种情况下我就可以从2号区域得到提示。

3号区域

3号区域比较特殊，有一张图一张表。图为新版《三国》电视剧中司马懿的图像，表则是死亡日历表。它们的作用是什么？关于司马懿图像的意义我会在本书的最后一章、最后一节中详细解释，它是我人生故事中的重要一笔。死亡日历则用于提醒自己生命的宝贵。将一生中的所有时间都画成一张表，表有两部分，上半部分表示年，下半部分表示月和日。涂黑的部分表示已经过去的时间，空白的格子代表剩余的生命。

每一天晚上睡觉之前都用铅笔涂黑一个格子，亲手抹掉自己生命的一小块，然后意识到，自己离死亡又近了一天。在每日删除自己生命的过程中，你时常会感到生命的短暂和宝贵。那些虚度的时光、浪费过的生命都成为沉重的回忆。你会忍不住产生一种感觉，一定要让生命活出某种意义，否则人生将成为无意义的机械的过程，一格一格地推进到生命的终点。你望着不断变黑的生命进度条，那种巨大的虚无和恐慌会强烈地推动着你对生命进行回顾和反思。你会感到，所有拼搏奋斗的艰辛、吃喝玩乐的欢愉都显得无比苍白，都远远比不上虚度生命的痛苦。

我必须做点什么，必须活得有意义。

因为每一天，我都在死亡。

关于死亡计时表的详细制作和应用方法以及与这种工具对应的一种人生观，可在公众号“人生策略师”中回复关键字“死亡日历”查看。

4号区域

4号区域为知识杂货区。

当我上网、看书或工作的时候，偶然看到别人介绍了一本书、一个新的概念或者小知识，我对这个新的知识感到有兴趣，但如果我立刻中断手头的工作去查阅这个新概念或者去网上买这本书，那么我的工作节奏会被打断，效率会降低。所以我选择将这些知识杂货迅速写在便笺纸上并贴到相应的区域，然后再回到手头的工作中。等到空闲的时候我会统一订购相应书籍并查阅资料。

5号区域

5号区域是杂事区。

我正在工作，突然想到中午之前应该给某个人回封邮件，并且在同一时刻，我觉得桌面有点乱，缺乏一个放资料的文件架，觉得该上淘宝去买一个。但如同知识杂货一样，如果我立刻就去做这些事情，我的工作思路就被打断了。所以我将它们写在便笺纸上，然后等空闲的时候去集中处理，提高效率。

6号区域

6号区域是思维提示区。

我的一个日常工作是写文章，而我写文章时有一个弱点——我习惯于把文章写成说明文、论文一样，缺乏生动性。所以我在6号区域贴上一个提示条：故事＋逻辑。这个便笺可以提醒我写文章时要注意生动性。

再比如，我们思考问题的时候会有一个低效的思维习惯：这件事情应该怎么办呢？这句话作为一个问题是有意义的，但作为一种思维方式是低效的。更高效的思维方式应该是定向尝试的，不是“这件事情该怎么办呢”，而是“这件事情这样办行不行，那样办行不行”。所以，为了提醒自己改正低效的思维方式，我也贴了一个便笺在6号区域。

总之，6号区域贴满了各种我常常需要用到的思维和技能提示便笺，我在工作中不时看看6号区域，能够得到及时的提示。

工作仪表盘的意义

我们之前已经从工作记忆原理的角度了解了仪表盘的一般作用，那么对于我制作的那个特定的工作仪表盘的版面，又有哪些具体的作用呢？它看起来非常简单，似乎只是一面墙上贴满了不同的便笺纸条。

简单来说，这个版面的工作仪表盘能够管理碎片灵感、提高工作效率，并提高工作时的思维水平。

碎片灵感的管理

碎片灵感即是我们临时迸发出的各种有价值的想法，我把它们放在1号区域（偶尔也放在5号区域）。这种做法自然是有价值的，因为这些宝贵的灵感产生于我们的工作记忆中，很快将要消失掉，需要我们尽快保留下来。

不过问题在于，为什么不专门找个本子或者记事软件记录？

答案与工作记忆有关。

假设我们在做一个策划，突然想到了某个优秀的推广方案，但是这个方案在当前的项目中不能使用，而是有可能在未来的其他项目中使用。此时，你还在继续构思当前的项目，并且积累了很多灵感和想法，这些想法存储在你的工作记忆里，如果你继续加工它们或许能够很快产生某些结果。如果你中断工作，大概两三分钟以后这些工作记忆就消失了，因为工作记忆存留的时间非常短。

所以，当你决定把那个与当前工作不相关的方案写下来的时候，你一定要快，尽快完成然后尽快回到之前的工作中去，以保证那些信息在大脑里还有印象。否则你就需要重新温习那些材料，重新调动信息到大脑的内存里，这就损失了效率。

显然，随手写一张便笺纸是最快的，比你去找某个笔记本或打开某个软件更快。你所有的想法，不论是1号区域的工作灵感还是4号5号区域的杂事，都只用一本便笺纸就能处理了，而如果使用软件或笔记本就需要分门别类很多个，管理这堆软件和笔记本就形成了额外的负担，占据了你的工作记忆空间。你需要思考：这件事情该使用哪个软件？软件在哪个硬盘里？该打什么标签？……这些新的需要思考的问题占据了你的工作记忆，并把之前工作的信息挤出去了。

所以用工作仪表盘搭配便笺纸的方式，能够最快、最简洁地存留你的灵感，并且不损失工作效率。

提高工作效率

除去上面描述的机制以外，工作仪表盘还能继续以其他机制提高我们的工作效率。

影响我们工作效率的一个重要因素是蔡格尼克效应。蔡格尼克效应是指，我们的大脑对于未完成的事情有更深刻的印象，会自动提醒我们这件事情未完成。这个心理效应原本是好的——大脑有自动提醒功能难道不好吗？

可是，在日常工作当中，这个效应给我们造成了很多麻烦。你从9点钟开始工作——假设工作是规划一次活动的流程。9点10分，你突然想到昨天家里停水了，今天应当在网上交水费了，否则今天回家就没法洗澡了；9点15分，你又闪出一个念头，该买双新运动鞋了，上周打球的时候运动鞋破了；9点27分，你突然想起来，今天要给某个客户发一份报告；9点40分，你想起某位同事曾经做过类似的活动，你在做完自己的活动规划以后，可以找他交换一下意见……

这就是大脑中的想法，看起来有点乱。但其实，这是我们每个人的常态（实际情况只会更严重，相信我，40分钟产生4个额外的想法已经算很少了）。仅仅40分钟过后，我们大脑中就积累了4件未完成的事。这时，蔡格尼克效应就开始发挥作用了，对于这些未完成的事情，大脑会自动提醒你它们还未完成：

这次活动邀请哪几个大咖呢？至少要4个人才能撑起场面，唉，昨天没洗澡，今天一定得交水费了——等一下，水费的事情等下再说，先想想邀请哪几个嘉宾。可以邀请李大哥，他是精力管理专家，对了，我也经常运动，那个运动鞋还没买呢，不买的话这周就没法打球了——等一下！先把嘉宾的问题解决。刚才想到哪儿了？唉，怎么想问题效率这么低啊……

哦对，李大哥，找嘉宾，还差3个人。刘专家也可以，GTD领域的牛人，让他讲讲如何提升工作效率，大家都能用上……上次的客户报告还没发呢，要不要现在发呢？那个报告——唉，不行，怎么又开小差了？先把嘉宾问题思考完再去管报告！好烦啊，我怎么这么不专心？怎么集中注意力这么难啊？说到注意力，我刚才想到哪儿了？……

在这样的思考状态下，你的工作效率多么低是可想而知的。关键在于，这是不可避免的。无论你怎样强制自己更加专心都是没用的，因为你的主观意愿比不过大脑的本能——蔡格尼克效应。大脑就是会强制性地想起这些未完成的事，让这些信息强行进入你的工作记忆当中，并打断你正在进行的事务。

那么，如何破解这个可恶的蔡格尼克效应呢？难道一定要放下手头的事情，去把未完成的任务完成掉吗？可那样不也会打乱工作节奏、降低工作效率吗？

幸好，心理学研究发现，还有其他方式能够破解蔡格尼克效应——制订一个计划。当你制订计划要去做这件事情的时候，这件事情的蔡格尼克效应就消失了。即，大脑不会再疯狂地提醒你这件事情未完成，不会再用这件事去打断你正在做的工作了。

你的大脑终于安静了，你终于可以专心工作了。

所以，你在便笺纸上写上：中午吃饭之前给客户发报告，吃饭之后上网交水费并到网上买运动鞋，下午下班之前找同事做活动参考。然后，你把便笺纸贴在5号区域。这样，你只做了一个未完成事项的计划，并贴在了非常显眼的地方。于是你可以再去安心地做活动规划了，大脑不会再分神了。

提高工作时的思维水平

6号区域贴满了各种思维方式的提示，它们能够提高你工作时的思维水平，由此带来工作质量的提升。

比如之前提到，我在6号区域里贴了一个便笺条：故事＋逻辑。我知道写文章不能太干瘪、太理论化，说明书一样的东西谁会愿意读呢？如果你问我，文章是只讲理论不讲故事案例好，还是理论与故事结合起来好，我会毫不犹豫地回答，当然是理论与故事结合起来更好。

由此就产生了一个问题：既然我已经知道了这个知识点，为什么还要把它贴出来？

答案依然在于工作记忆。

依然是将大脑与电脑做类比。写文章要理论与案例相结合，这个知识点是储存于硬盘当中的，CPU与内存在此刻并没有处理加工这条信息。我虽然知道这一点，但尚未形成本能，我在写文章的时候，这个知识点也不会自然地进入我的工作记忆，所以我需要一张便笺来提醒我。让大脑在我写文章的时候恰好记起来这个知识点并自我提醒，这太难了；在我写文章的时候顺便瞟一眼6号区域，然后看见这个便笺纸并想起来要加一些故事案例，这就简单得多了，并且早就养成习惯了。

那些你经常使用到的思维技能、工作原则，你都可以放在6号区域。一个初入职的文案还不熟悉如何给营销软文取标题，他可以把取标题的几个重要原则放在6号区域；新上任的产品设计师对产品的交互流程尚不熟悉，而这又影响到诸多功能的设计，他可以把交互流程贴在6号区域；一名职场老手决定新练习一种思维技能——比如说结构化思维，他可以把结构化思维的要点和图示贴在6号区域。这些新的技能由于你不熟悉，尚无法在关键时刻自动进入大脑内存当中，那就把它们放在外部缓存上吧。

上述工作仪表盘，重要的不是套用其固定的版式，而是理解其运作的原理。我将盘面划分成6个方形，你可以是4个、5个或者8个方形，也可以做成圆环形或者其他形状。只要符合可视化思维的原理，工作仪表盘就能帮助你提高工作效率。

本章结语 以可视化思维的高效，对抗庞杂的信息流

信息庞杂的时候，我们的思维会变得混乱、浮浅，难以驾驭手头的工作，不仅做事情的效率变低，而且容易引发拖延问题和烦躁的情绪。这个时候，我们需要可视化思维工具来调整庞杂信息流下的思维状态，拒绝浮浅思考，追求深度思维。

总的来说，可视化思维的核心在于其原理而不是形态，只要懂得原理就能自行开发工具，并且千变万化。我创造了各类矩阵（如策略师时间矩阵等），以及工作仪表盘、学科仪表盘、核检表等多种可视化工具，也有人在上过我的可视化思维课程后自行研发了一些很好用的个性化可视化思维工具。

此外，第六章系统思维所对应的系统动力图，也是很重要的可视化思维工具。熟练掌握这些工具能够极大地提高你的工作效率和分析问题的能力，你创作新的可视化工具也会更加得心应手。

第四章 流程思维——真实世界的高手是怎样练成的

伟大的成就不是因为有某种秘籍，而是来源于对流程的掌控和优化。你需要识别流程的结构、类型，并学会全流程优化的方法，这才是在真实世界里成长为高手的方法。

第一节 秘籍型思维的谬误

对于优秀，你是否存在误解

当代中国人的文化里，有一个对于优秀和成功的认知谬误，我称之为秘籍型认知。如何变得优秀？如何能够成功？如何能够取得比普通人好十倍的成就？你需要——且主要是依靠——某种秘籍。

我这一代长大的人，深受金庸和各类武侠小说的影响。这种影响也是深入骨髓，不经意间就塑造了部分人的世界观和人生观。在金庸的小说中，经常有这种情节：一个人掉进山洞、悬崖、湖底等地方，偶然捡到一本秘籍，学会以后，突然就轻松变成王者，大杀四方。

比如小说《天龙八部》中，男主角段誉被人追杀时慌不择路，一不小心掉进一个湖底山洞里，捡到了北冥神功和凌波微步的秘籍（还顺带吃了两个奇毒无比的小动物，此后便百毒不侵了），于是就从不懂武功变成了天下一等一的高手。比如《神雕侠侣》中的杨过，莫名其妙遇到西毒欧阳锋传授他武功秘籍，功力猛涨一节；又莫名其妙遇到一只神雕传授他武功秘籍，功力又涨了一节，最终涨啊涨的就成为武林传奇了。

类似例子还有很多，大家自行脑补。总之就是要想成为超级牛人，你得有某种秘籍。

后来我又发现，其实这种秘籍型的思维不是我这代人的特性，而是一种跨时代的通性，新生代的90后、00后也一样。不过在他们这里，可能不是金庸的武侠，而是修仙玄幻穿越等。比如得到一本修仙秘籍，然后轻松打遍三界、超脱五行。

甚至外国人也流行这些东西。比如好莱坞本土的英雄电影诸如蜘蛛侠、绿巨人等也是类似的秘籍型套路，无非我们的秘籍是一本书，他们的秘籍是蜘蛛和辐射变异。

由这些现象可以提出两个问题：

第一，这种秘籍型思维究竟是仅仅停留在文化娱乐上，还是作为一种隐形的价值观已经深入到人们的日常生活工作当中了呢？如果仅仅是娱乐幻想倒也无所谓，但如果连严肃的工作、生活和人生成长都受此影响，那就需要严肃对待了。

第二，秘籍型思维的危险在哪里？如果说秘籍型思维是一种对真实世界的曲解，是一种谬误，那么什么东西才是正确的呢？

我们先来回答第一个问题。

显然，这种秘籍型思维不仅停留在小说和电影中，也已经完全深入到我们学习工作生活的方方面面，成为一种广泛的价值观了。

比如学习。很多年以前我们读书的时候，我们这些学生——包括我自己——就有强烈的秘籍型思维。我们会想，某个同学成绩好肯定是因为有个不为人知的秘籍，也许是一本很神奇的辅导书，又或许是找了哪个神秘老师补课。于是我们会挖空心思去探秘，想要知道这名同学究竟用了什么秘籍。甚至我自己有一段时间成绩进步很大，我也觉得自己是受益于某个学习秘籍，而对自己上课认真听讲、课后勤奋做练习等因素视而不见！秘籍思维占据了当年的我对于学习这件事情的绝大部分认知。

而在最近几年这种状态也没有改变。经常有中学生和大学生在网上找到我，向我求教某种秘籍（常常是思维导图之类的东西）：

> “老师，请问思维导图究竟该怎么用于数学学习？我有个同学是年级前几名，他就是用思维导图学习的！”
>
> “老师，我的写作能力一直非常差，最近我才知道，写作的真正核心是批判性思维能力！只有拥有了批判性思维才能写出好的文章！可是我该怎么掌握批判性思维呢？”
>
> “老师，看了你的文章我终于知道学习的终极奥义了——原来是要做精力管理啊！这才是一切学习的根基！”（其实我只是说精力管理很重要，但他却理解成了“终极奥义”）
>
> ……

再比如工作与职场进阶。老一辈的人非常信奉一种人生秘籍——拉关系。他们认为人要想在职场里混得好，就一定要有拉关系的能力，这就是最重要的职场能力了。如果他们看见一个人开了公司，业务繁荣，年入千万，他们就教育自己的子女：“你看，那个人多会拉关系，结果开了公司发了大财。”并且还会举出证据——那个老板和市里面的某某领导就认识，经常请领导吃饭。而该老板的专业知识、管理能力、原始资

本，以及行业、时代的发展趋势等诸多因素，都被他们一律忽视了。在这里，老人们的秘籍是“拉关系”。

年轻人即便不认同这种“拉关系”的理念，也不要着急笑话老家伙们，因为你们的秘籍型思维未必就消失了，只不过换了个表现形式而已。比如前几年特别流行“情商高”、“会说话”等新生代秘籍，诸多职场大V、人生导师纷纷强调说话有多么重要、情商高的人有多么混得开，一路吹捧到“只有情商高的人才能成功”“会说话的才是真正职场高手”等地步，而诸多粉丝也不明就里地为他们的观念掏钱买单。在这里，秘籍变成了“情商”与“会说话”。

总结一下，秘籍型思维的谬误，似乎从未远离人群。

接着就是第二个问题了：秘籍型思维的危险在哪里？

秘籍型思维的本质，是把复杂的东西过于简单化，企图用一个相对简单的秘籍去代替复杂的成功规律。我们不难看出秘籍型思维是错误的，可是人类的错误观念比比皆是，为什么要把秘籍型思维单独提出来说呢？它和其他的错误观念相比有什么特殊之处吗？

还真有！秘籍型思维最可怕的地方就是，它有一部分是正确的。这就像诈骗一样，一看就离谱的东西很容易被识破，半真半假的东西才最具有欺骗性。

有时候，一些特定的方法真的是太管用了，一定时间内确实可以“一招鲜吃遍天”，让人短时间内感到无比兴奋——但从长期来看，这种对单一方法的依赖会让人不再成长。

会拉关系有用吗？有用，真的有用，情商高、会说话也是一样，确实有用。所以当家长、前辈、导师们宣称这些秘籍万能的时候，很多人真的容易相信，因为能够举出太多的例子来证明这些东西多么有用。一个原本只是有一定作用的东西，被放大成了万能的、唯一的，于是你把全部的希望都押在了一个东西上，继而放弃了对其他事物的观察和学习，最终无可避免地走向失败，这就是秘籍型思维的危险。

从这个意义上说，拥有秘籍型思维的人就像那些把一生的希望放在彩票中奖上的人一样，尽管每周都有几个幸运儿捧回千万大奖，更多人还是荒废了时光，走向悲惨的命运结局。

甚至还可以拓展一步，如果一个东西原本只有一分用处，而你却误以为它有三分用处，其实也是某种秘籍型思维。多估了它两分作用，你

就多投入了两分无用的精力，多荒废了两分时间。

既然秘籍型思维是不好的，那么作为对比，什么才是好的呢？在第二节中，我将给大家带来一个重要的理念——全流程优化。

这是个基于流程思维的新理念。如果说，秘籍思维是高估了某个方法的作用，那么全流程优化就是一个典型的被人低估了的方法。它是思维方法领域的价值洼地，是等待着被思维方法领域的巴菲特们挖掘和持有的无价之宝。

第二节 全流程优化

在平凡中创造奇迹的方法

先简单直接地给出全流程优化的定义：

一件复杂的事情往往由多个流程、步骤组成，把每一个流程、步骤都进行优化，做到（接近）最好，就叫全流程优化。

从上面的定义似乎看不出什么蹊跷，因为它太普通了，不就是说做事情要尽力做好吗？这不是常识吗？这样说来，全流程优化的理念又有什么了不起的呢？

是的，全流程优化的理念看起来很平凡，但它最大的特点，就是能在平凡中创造奇迹。让我们借助一个具体的案例来看看全流程优化的威力。

什么是全流程优化

随着近几年互联网的全面铺开，越来越多的商品开始在网上销售。一种常见的销售商品的方式如下：

> 卖家先在微信公众号上发布一篇软文，软文中穿插商品信息。读者看到微信文章后点击阅读，如果在阅读过程中对商品产生初步兴趣，就点击一个链接进入卖家店铺。然后读者浏览店铺或者商品介绍文案，思考是否感兴趣。如果产生了购买的兴趣，就点击购买链接进入付款界面，进行金钱支付。

如果你是一个深度互联网用户，我相信你对这样的商品销售模式早就见怪不怪了。不过绝大多数人只作为顾客光顾过这样的电商，却未必以卖家的身份经营过商铺。现在我请大家转换到卖家的身份当中去思考，如何才能卖出更多的商品？

如何卖出更多的商品，这是一个古老的问题了。其实电子商务和传统商务都不过是在卖商品而已，没有本质区别，只有形式不同。那么你

该如何卖出更多的商品呢？

有人说，一定要物美价廉，商品质量好才是真的好；有人讲，只有优质的服务才能带来优质的商业，你把客户服务好了，客户才愿意给你介绍其他客户；有人认为，软文写作才是互联网商业的关键，从硬广告过渡到软文是互联网营销的核心技术；也有人感叹，网络店铺装修很重要，甚至不比实体店铺装修次要。你看那些销售得好的电商，其页面设计、修图等都非常精美。

上面所有的建议都很有道理，这些因素都很重要。但是如果只给出这些回答，你就不是最优秀的商业经营者，而是对商业有某种秘籍型的误解。因为最优秀的商业，一定是从全流程优化的角度出发的。

以全流程优化的理念去经营上述项目，将会如下操作。首先将客户的注意力流通流程划分清楚。

第一步，客户看到公众号的文章标题，决定是否点击标题查看正文；

第二步，客户看到正文内容，决定是否继续看下去，直到正文后半部分的广告（在软文中，有关商品的信息往往在文章的后半部分）；

第三步，客户看到商品广告，决定是否点击店铺或者商品链接；

第四步，客户看到店铺或者商品介绍页面，决定是否点击进入支付界面；

第五步，客户进入支付界面，决定是否完成付款；

第六步，客户收到货物，决定是否给出好评或者转发商品介绍。

也可以用一个流程图画出来，如下：

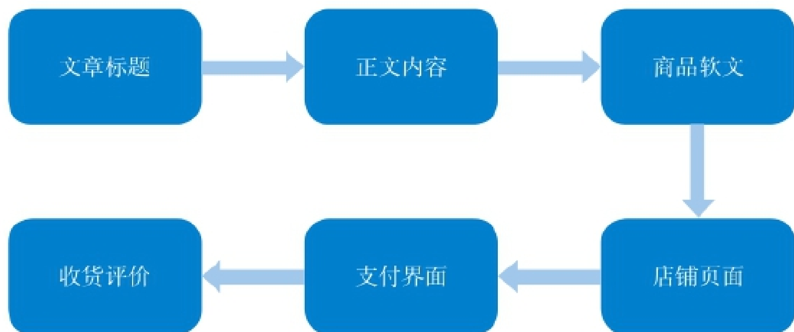


图4-1

在上述流程中，如果你的第一个流程做好了，标题取得很有吸引力，就会带来更多的流量进入第二个流程——正文阅读。如果正文内容前半部分做好了，就会给后半部分的软文带来更多阅读。软文如果写得

有吸引力，客户就会点击进入你的店铺页面，店铺的整体风格设计、图片修饰、文案写作等因素会影响客户对店铺和商品的感官，影响其购买决定。甚至当客户决定购买以后，支付界面都还可以做些文章：有些店铺只支持支付宝购买，不支持微信购买，那么惯用微信的人就可能会停止付款。再往后，客户会进行商品评价或转发介绍，这时候你的客服与商品质量就发挥作用了。

你可以看到，在这个全流程优化模型中，之前提到的那些零散的商业建议全都可以融合进全流程优化的模型之中，而该模型还包括了更多之前没有想到的东西。

全流程优化具有复利属性

我们来思考一个问题，在上面的六个流程当中，假设你每个流程都比别人做得更努力一些，都得到了额外30%的效果，会怎么样呢？

注意这个假设的背景，我们默认你是一个普通人而非一个天才。如果你是一个天才，那么你稍微多努力一点，恐怕就能够取得超越一般人至少两倍以上的效果。不过，正如你已经看到和在后面章节中将要看到的那样，这本书不是写给天才看的，而是写给普通人看的。所以我假设你只是一个普通人，你付出额外的努力只获得了30%的额外的效果。

在六个流程当中，每个流程你都取得了比别人多30%的效果，你的最终成果将是：

$$(1+30\%)^6=4.83$$

没错，你取得了一般人的4.83倍的效果。即便你是一个普通人，通过全流程优化，你也能够取得天才一样的效果。现在我们了解到，全流程优化是一个复利模型，它具有复利的威力。

下面最有意思的地方来了——

刚才我们假设，你是一个普通人，你比别人付出了更多的努力，取得了30%的额外的效果。那么你究竟多付出了多少努力呢？

假设你的努力比别人只多了10%，效果就多了30%，那你的效率就太高了，恐怕本身就能力很强了，很难被定义为资质平平的普通人。我们可以假设你比别人多努力了50%，结果只取得了多30%的效果——这个效率很一般吧，这才叫作普通人。

每个流程上，你比别人多付出的努力是50%，那么6个流程加起来，你多付出了多少的努力呢？注意，还是50%！如果你的义务教育数学学得还不错，你肯定知道，你额外的付出是50%，而不是300%或者其他数字。

可是你最终的结果是多少呢？你做出来的效果只有别人的1.5倍吗？不是！你的结果足足有一般人的4.83倍！于是我们得到一个结论：

你用区区1.5倍的努力，做出了高达5倍的效果——你是一个天才！

但不要忘记了我们最开始的那个假设——假设你是一个非常平凡的普通人。在每个环节，你用1.5倍的努力，只做出了1.3倍的平凡效果。但是在全流程优化的模型下，这个1.3倍的平庸效果却逐渐变成了接近5倍的天才级效果！

为什么会出现这种矛盾的结果呢？这正是全流程优化的精妙之处：

全流程优化在计算成本时适用的是加法，在计算成果时适用的是乘法。

以加法计算的成本碰到了以乘法计算的成果，全流程优化以完美的方式向我们展现了复利的威力！

所以我在本节的开头强调，全流程优化是在平凡中创造奇迹。用1.5倍的努力创造1.3倍的效果，多么的平凡！可是经过全流程优化却变成了4.83倍的奇迹。实际上，经过6个流程的放大变成了4.83倍，如果流程更加复杂、步骤更多，那么做出一般人十倍、百倍的效果也很正常。比别人强十倍、一百倍？这看起来像是传销或者电视广告。但这样的效果却由于全流程优化的存在而变得可能。

复杂流程中的危机

由于全流程优化是个复利模型，即指数模型，当流程链条越长、流程越复杂的时候，这个模型的威力就越大。所以我们常听人说“时间是复利的朋友”，因为随着时间的延长，流程会自动变多，复利也随之扩大。

但是事情往往是双面的，在复杂的流程中既有利润也有风险。对于复杂的流程，如果你做得好就是全流程优化，对应复利；如果没做好那就成了全流程损耗了，对应“复亏”。复利是很诱人，但“复亏”就很难受了。

所谓全流程损耗，就是每个流程都做得比别人差一点——都不用差

太多，只用差一点就好了。在6个流程的事项中，假设你每个流程都只做到了别人的70%——也不算太差吧，如果60分算及格，那你还多了10分呢——那么6个流程走下来，你的最终结果居然只有别人的12%都不到（$0.7^6=0.117$）！

即便你是一个比较聪明的人，你每个流程中70%的效果是只用了50%努力就做出来了，看起来效率还蛮高的。可是总体算下来，你用50%的努力，做出了12%的弱智级效果——依然是一个不能接受的结果。

如果说全流程优化是讲平凡人是如何变得伟大的，那么全流程损耗就是讲聪明人是如何走向平庸的。在复杂的流程中，一点点疏忽与懒惰都会随着流程的不断累积，造成巨大的损伤。

作为例证，互联网商业的兴起成了某些传统商业巨头葬身的号角。与传统商业相比，互联网商业模式更加复杂，全流程优化与全流程损耗的空间都更大。那些做好了全流程优化的小商家崛起，而陷入全流程损耗的传统巨头则纷纷倒下。

传统商业当中，由于流程相对简单，只要抓好了少数几个要点就能成功。比如，原来商场销售的商业模式里，只要抓住了商场、超市渠道就行了。商品摆放在商场里，顾客自然会进来看到，然后自然会购买，始终处于一个很自然的消费环境里。但在互联网商业模式里，你需要反复跳转页面，而每一次的页面跳转都有顾客注意力转变的可能。一个不留神，客户就可能不想买东西了：

标题没取好？不买了；

正文内容写得不好？不买了；

商品文案写得太差？不买了；

店铺图片不好看？不买了；

付款的时候居然不支持支付宝？不买了！……

无数传统商业巨头由于不习惯这种多流程转化的商业模式，就在这一级级的流程损耗里倒下了。

相反，如果全流程优化做好了，那就成了任何时候都可能会买东西：

你在看朋友圈？我可以通过“标题——正文——商品简介——商品详细文案——支付”的流程逐级引导你买东西；

你在看新闻？我可以通过一系列流程逐级引导你买东西；

你想看个头条视频？我还是可以通过一系列流程逐级引导你买东西！

流程优化做得好不好，有着天壤之别。

另外，全流程优化还有一个重点，在于“全”字。某些传统商业大咖未必是所有流程都做得很差，其实还是有一些核心优势的，但是他们依然比不上互联网商业的强势新贵，其中的奥秘就在于全流程优化的“全”字。每漏掉一些流程，你就漏掉一些效率，因为你其实就是把复利计算公式中的指数减小了一些。

对基于互联网生态的商业来说，全流程优化的理念无比重要，这是因为互联网商业比传统商业更加复杂。由此也可以进行一点拓展——不仅在互联网，在任何有复杂流程的领域，全流程优化的理念都很重要，比如学业成长，比如职业发展。

本节的最后，让我们把全流程优化的理念与第一节中提到的秘籍型思维的谬误做个对比。秘籍型思维企图通过某个高深的秘籍来达到卓越的效果，哪怕这个秘籍要我付出2倍的努力，但只要能换回20倍的效果就好了；全流程优化则通过单流程的优化来进行全流程提升，每个流程只提高一点点就好了，哪怕这一点点提高要耗费大量的精力，但总体累加起来却能取得奇迹般的效果，你的额外精力投入依然超值。

因此我想对你说，如果你想要做出伟大的成就，成为某个领域的高手，你需要的不是某种惊为天人的秘籍，而是基于全流程优化的理念对每一个小小的流程细节进行改进。

奇迹不只属于天才，也属于把平凡的事情做得更好的普通人。

第三节 识别流程的类型与结构

做一个睿智的流程管家

如果你已经意识到全流程优化的重要性，并初步知道了全流程优化的大概思想，那么下一步就是研究一下，具体怎样才能充分应用全流程优化给自己的生活带来改善。

全流程优化粗略说起来是很简单的，只有两个步骤：

第一，将任务分为多个流程；

第二，对每个流程进行优化。

不过，如果真的只有这两个步骤的话，那么全流程优化也太容易了，想要在平凡中创造奇迹也太容易了。实际上，为了在实践中真正做

好全流程优化，你需要学会识别流程的类型与结构。

流程的两种类型

基本上，任何事情都可以看成是一系列流程构成的，但是流程分为两种类型——顺序型流程和连贯型流程。

顺序型流程是指，流程随着时间自然展开，前后流程之间的影响很小，甚至没有影响。

比如一场连环晚会，先表演第一个节目，再表演第二个节目，然后第三个节目……这样依次进行下去，前后之间的联系就比较小。假设第一个节目表演得不太好，对后续节目的表演也没什么影响。

连贯型流程是指，前后流程之间联系紧密，前一个流程进行得如何直接影响下一个流程的进展。

上一节中举的一个互联网销售的案例就是典型的连贯型流程。如果第一个环节没做好，那么它对下一个环节的影响巨大。如图4-1所显示的，标题没取好的文章，正文内容的阅读人数就很少，进而商品简介很少人看，更少的人进入店铺，最后几乎没有人进行购买。

对比两种类型的流程你会发现，顺序型流程是没有复利效果的，只有连贯型流程才有。所以具有连贯型流程特性的项目往往具有更大的发展空间，而具有顺序型流程特性的项目则往往前景有限。

但另一方面，连贯型流程特性的事务的风险也较大，而顺序型流程特性则较为平稳。上面的商业流程，如果第二个环节的文章导入做得非常差，那么整个商品销售就全部崩盘了；而一台联欢晚会，即便中间第二个节目彻底演砸了，只要其他节目好就问题不大。再进一步，如果你从事的是连贯型流程的工作，那么你面临的压力就非常大；而顺序型流程的工作压力就比较小，因为出错后造成的损失比较小。

秘书、行政管理等职业比较偏向于顺序型流程，这类职业的发展空间相对较小，风险和压力也小；而淘宝创业、金融投资等职业则是典型的连贯型流程，具有强烈的复利效应，这些职业做好了前景很好，但风险和压力都很高。

偶尔也会有混合型的流程，在后面的内容中会提到。

流程的两种结构

流程还有两种结构：并行结构与串行结构。

如果某个流程有备用的资源和其他选项（无论备用的资源是否正在使用），那么它就是一个并行结构的流程。

比如有的联欢晚会会设置一些备用节目。假设第二个节目的表演者临时生病了，那就让备用节目登台——这就是并行结构的流程。

如果某个流程没有备用的资源和其他选项，那么它就是一个串行结构的流程。

比如一个淘宝卖家，假设他做了很多个商品页面、采用了竞价排名、站外引流等多种方式招揽客源，又安排了多个在线客服，但出于某种原因，在发送货物的时候只有一个合作快递（也许是他的仓库附近只有一家快递），那么他在物流这个环节就是串行的，而在其他环节是并行的。假设有一天他合作的这个快递出了问题无法送货，那么他的淘宝店运营将会遭受致命打击。

显然，串行流程的风险比较大，一旦出了问题就会对整个流程系统产生巨大的影响。所以为了降低系统风险，一般会将串行流程变成并行流程，尤其是对那些重要的或者容易出问题的环节更是如此。当我们提到全流程优化的时候，从串行流程转化成并行流程就是一种重要的优化方式。

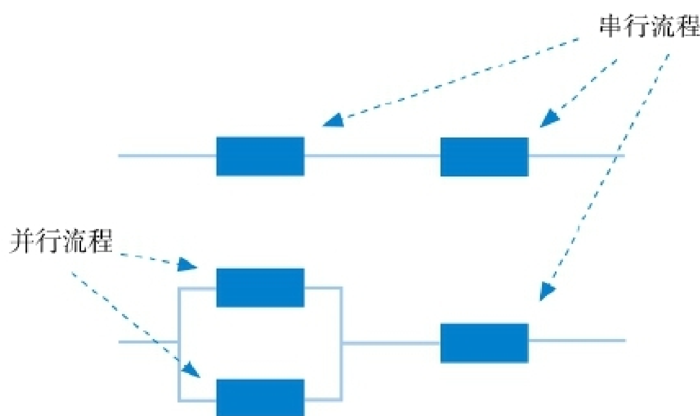


图4-2

再比如，学生学习时有一个流程是获取知识。在过去很长一段时间里，这个流程对于学生都是串行的，因为获取知识的途径只在老师那

里。如果不幸遇到了一个低水平的老师，那么学生的学习就会遭受巨大的挫折。随着社会教育服务和互联网的兴起，这个串行流程就被改造为了并行流程，因为可以从互联网上获取大部分知识了，学生受教育的风险就大大降低了。

串行和并行两个概念来源于物理学中的串联和并联。串联的电路会被一个开关决定命运，而并联的电路则不容易彻底断开。不过，根据物理学的知识我们也很容易想到，并联的电路会消耗更多的资源。就像家里的电器，每打开一盏灯就加快了几十瓦/小时的用电速度。但在流程思维当中，并行流程未必会造成更大的资源消耗，因为你并不一定同时使用多条线路。有些备用流程、备用选项只是放在那里未被使用，等到出了问题以后快速转换过去就行了，这样的并行流程并不太耗费资源。

如何选择优化的顺序

现在我们都知道做好全流程优化非常重要，但有时候我们没有那么多资源做全流程的优化，只能暂时先优化一部分流程，那该怎么办呢？该优化哪一部分呢？

这个问题恐怕是全流程优化理念在实践当中最重要的问题了。因为不少人都曾产生过这样的想法：我要把所有细节都做到最好。但在实践中我们会有各种资源限制，导致你不可能真正地把全流程立刻做到尽善尽美。在此情况下，如何选择成了全流程优化理念的重大问题。

在这个地方，我们就可以用到第三章中讲的策略师时间矩阵了。根据策略师时间矩阵，我们应该先优化两种流程——最容易优化的流程以及最重要的流程。

最容易优化的流程

金融投资者永远都需要不断优化他们的工作方法和模型，也永远不可能做到每个流程都尽善尽美，但是有一个流程的优化是大部分职业投资者都会选择做的——备用计算机、网络和电源。

如果你的投资模型不好，那么你的投资会有所损失；如果你的情绪控制有问题，投资会有所损失；如果你交易的时候突然断网、断电或者电脑坏了，你的投资也会有所损失。但是，投资模型的优化和情绪控制能力的提升都是非常复杂的，而做一些备用计算机、网络和电源则是非常简单的，所以当你进行全流程优化的时候，你应该首先考虑把这些简

单的东西做了。

中学生的学习包含多个流程，其中一个是获取信息。相对于攻克各个章节的压轴题这种高难度的事情来说，好好选本高质量的参考书或者高水平的网课（以防老师讲得不好），显然更简单。这也是一个通过改变流程结构来优化流程的案例。

当然也可以在不改变结构的情况下进行优化。比如一名职场新人初次参与重大项目，那么在“项目战略布局——项目资源对接——制作总体策划方案——制作展示PPT”的团队工作流程当中，管理者不妨让他放弃战略布局、资源对接等高难度流程，而把大部分的精力投入到做好展示PPT这个相对简单的流程里。

根据策略师时间矩阵，简单可以从技术难度和耗时度两个维度评价。由于这两个维度的评价不算太难，一般都可以直接感觉出来或根据经验判断，有没有什么特殊的共性，这里就不展开讲了。如果有疑问可以回头去看看第三章中的相关内容。

最重要的流程

另一种需要重点优化的流程是重要的流程。说“重要”太抽象了，根据策略师时间矩阵，重要可以从损益程度、影响广度、扩散度这三个方面来衡量。

第一个方面：损益程度

损益程度指的是，这件事情做了以后有多大的好处。在一个连贯型流程当中，损益程度最高的那个流程，常常是某些数值最低的那个流程。

比如客户的转化流程中，从最开始的广告投放到最后的用户付费，中间有一系列的客户转化。假设其他所有流程的转化率都是20%，而某个流程的转化率是5%，那么这个流程常常就是损益程度最高的流程（除非5%已经是这个流程的较高水平了）。

这从数学上非常好理解。对于转化率20%的流程，你投入资源使其涨到30%（增加10%），总体收益只提高了50%；如果把5%的转化率提高到15%（增加10%），那么总体的收益就提高了200%。

第二个方面：影响广度

影响广度指的是，这个流程影响了多少事物。有时候，多个流程系列会交汇于同一个流程点，这个点就有较高的流程广度。

比如淘宝运营中，一个店铺可能有几十个商品，对应了几十个不同的流程系列，但这几十个商品都要经过同一个客服和同一个物流，那么客服和物流就是这几十个流程系列的交汇点。它们具有极高的影响广度。

又比如，大公司可能有几十个不同的业务部门和业务流程，但这几十个业务部门却公用一个人事部门，那么人事部门就具有极高的影响广度。这种情况下，对人事部门这种看起来非核心的部分加大投入就变得必要了。

第三个方面：扩散度

对于连贯型流程来说，扩散度往往比较高，串行流程尤其如此，就像河流上游的污染会严重影响下游那样。

所以对于串行的连贯型流程来说，每一个环节都很重要，这是流程的特性所决定的。但是它与河流污染的比喻不同在于，河流下游并不影响上游，但流程的后端却可以影响前端。想象一下，一家淘宝店的进货、引流、文案都是中前端流程做得很好，但是最后没有购买链接会怎么样。

有些流程是顺序与连贯混合型的，这个时候不同流程的扩散度就有区别了，你要能够识别区分。例如，一家银行的大客户关系部门准备在国庆节期间展开回馈客户活动，需要进行送礼、短信祝福等一系列活动，他们的行动流程如下：

> 9月15日之前向行长申请活动经费——9月20日之前确认客户资产并决定礼品价位——9月25日之前购买相应的礼物——9月28日寄出礼物——10月1日当天各客户经理向大客户发短信祝福，并通知礼品寄送——10月3日前向客户询问对礼品是否满意。

在上述流程中，确认客户资产并决定购买什么价格的礼品，这个流程就是连贯型的，它会对后面具体的购买礼物、寄送礼物造成影响。而寄出礼物、发送短信祝福、询问客户满意度就偏向顺序型流程，对其他环节影响不大。在这个案例中，确认客户资产环节就具有最高的扩散度。

采用这些方法，你就能够挑选出那些最应该优化的流程，并着手依次优化自己的流程。

本章结语 全流程优化理念，是普通人变卓越的机遇之门

在本章的最后，让我们再来一起回顾一下从秘籍型思维到全流程优化理念的转变。秘籍型思维代表了简单情境下个别方法和要点对全局的决定性影响，它往往与复杂的现实生活不符，尤其与经过互联网改造的现代复杂商业社会不符。同时，对人生的诸多重要又复杂的事务，如升学、职业发展等，秘籍型思维也无用武之地。

而全流程优化则会带来蜕变的希望。通过对每个流程付出额外的精力和资源进行细致优化，哪怕单流程成本有较大幅度增加，但经过多流程的复利型优势累积，最终取得的结果会比我们预想的更加出色。这是让普通人变得卓越的机遇之门，也是我们可以在平凡的命运中创造奇迹的重要方法。

通过跳出对某个单独环节技巧的迷恋，站在全流程优化的视角上，你对任务的宏观掌控会更强，认知也会更加深刻，这正是深度思维的特性之一。另外，全流程优化的理念其实在很多管理完善的大企业中都有应用，并且已取得了卓越的成果，但我最希望的，是每个像我一样的普通人能够将此理念用于自己的生活，在漫长的人生旅程中，不断优化自己的命运。

下篇 思维的格局

格局升级，掌握宏观规律才能把控人生

上篇中介绍了很多具体的思维工具，熟练运用这些工具能让我们解决日常工作学习中的棘手问题。

但我们不能满足于此。这个世界如此宏大奇妙，有限的思维技术并不能概括它的全部内容。在万事万物的纵横交错之间，有更加宏大的规律在运转与统治着。

你可能听到过一些说法，如选择比努力更重要，智慧比聪明更重要。措辞不同，但内涵却有相通之处。即，那些更加宏大的规律，其运转的力量超越了一般的方法技巧。如果我们能够以深度思维的方法认知这些宏观规律，提升自己的思维格局，就能对自己的人生有更多的掌控。

第五章 生态思维——比个体力量更强大的是生态

个体的变化趋势不仅由自己的特性决定，更由他所处的生态所推动。当你研究一个事物时，你不仅要分析个体，更要观察整个生态、洞察复杂的规律。

第一节 生态思维的基础原理

镶嵌在生态中的个体，将被生态所推动

个体与环境，谁的力量更加强大？

很多人有一个认知误区，就是太过于相信自己的主观力量，忽略了环境的影响力。我们习惯于喊一些类似“出淤泥而不染”的口号，但忘记去思考或许更好的方法是为自己创造一个淤泥较少的环境。

比环境更高一层的是生态。生态原本是个生物学名词，指生物在一定自然环境下的生存状态，以及生物之间、生物与环境之间的复杂关系。在复杂的关系中隐藏着复杂的规律，我们若洞悉了这些规律，就能够形成生态思维。

在深度思维的多种方法中，生态思维是比较容易被忽略的一种，因为它既要求我们思考时有宏观视野，又要求我们去关注那些较为抽象的东西——事物间的关系。具体的事物是形象的、容易观察和理解的，而事物间的关系则容易让人忽视，乃至无法意识到它正在发生作用。

人们习惯于低估生态的影响，一个很重要的原因是不懂得生态思维的具体方法，更不知道如何用它帮助自己成长。因为大部分人可能根本没有听说过生态思维是什么，也没有清晰地意识到它的运作，自然就无法了解生态的力量。

尽管没有清晰意识，但模糊的感受总是有的。经过适当的解释，大部分人都可以理解和学习生态思维的内涵与应用。在本章中你将发现，它能在宏观层面上帮助你找到更好的工作方向、建构持续发展的事业并赢得竞争等。

本章将为你介绍生态思维的基础原理和三个特定模型，这些模型很容易理解，其应用也很简单，不需要太多资源。不论你是手握千万级、亿级资金的大佬，或是刚刚毕业、手头拮据的大学生，都可以应用这些

模型使自己受益。

先来看基础原理。生态思维的最核心原理如下：

由于生态中的事物是广泛关联的，所以个体事物的发展趋势、状态变化和各种选择并不是随机的，也不是完全独立自主决定的，而是受到整个生态的影响。因此，你思考某个事物的时候，不应仅仅思考这个个体，还应思考他所处的整个生态——他周围的环境以及他与环境的关系。

这是所有生态思维的根本原理，也是后续一切衍生模型的基础。把握好了这个原理，就算对生态思维有了基本的认识。下面来看几个案例。

近几年兴起了一个很有意思的行业——游戏主播。这个职业的任务就是在网上打游戏给别人看。如果你打得精彩，观众看得高兴，你就会积累很多粉丝。

> 假设你就是一名游戏主播，你由于苦练了多年的游戏技术所以水平不错，有不少游戏爱好者愿意看你打游戏。你发布的每个游戏视频都有十万粉丝观看，那些铁杆粉丝还会为你打赏。不过打赏的金额并不算太大，你得到的经济回报还不够多。于是你决定自己开一个淘宝店卖东西，在游戏中发布淘宝店的地址来引流。
>
> 问题来了：你应该卖什么商品才好？

可以卖的东西太多了，千万种供你选择。但是实际上绝大多数商品是无法通过游戏视频引流的方式卖出去的。比如你作为一个游戏主播，去卖家具或药物就会显得很奇怪。那你有没有想到要卖什么呢？请认真思考这个问题，就像它会大大影响你未来几年的直接收入那样认真思考（在本案例中，确实如此）。

如果不容易想，一般我们会选择做一些类比借鉴。比如，我们可能会想到要卖游戏衍生文化产品。这是类比动漫行业的结果，迪士尼卖卡通玩偶、动漫展卖动漫周边商品，类似的，游戏主播可以卖游戏相关的玩具、配饰、文化衫等。虽然动漫、卡通行业与游戏行业模式并不完全相同，但依然具有高度的相似性，其模式是值得借鉴的。

你有没有想到上面的答案呢？如果没有想到也不用懊悔地批判自己，毕竟不是每个人都是游戏或动漫爱好者并熟悉其周边产业的。

更何况，上面那个答案是错的。

实际上，有不少游戏主播尝试过卖游戏衍生产品，大多数效果欠佳，经营惨淡。被实践检验可行的正确答案是——或许与你所想的略有

不同——你应该卖鼠标、键盘等物品。

如何选择售卖的物品，你需要了解受众的真实想法和感受。这样一群受众，他们会怎么想呢？他们会产生怎样的感觉与购买欲望呢？这是个换位思维的问题。在《换位思维》一章中我曾提到，换位思维常常要与生态思维相结合。

根据生态思维，你不应该仅仅考虑到你想要卖给东西的那个观众，还要考虑这个观众处于一个怎样的生态当中。这个人的生态系统会影响他的状态和决策。

很显然，看游戏的人肯定也是自己玩游戏的。所以你应该考虑这个玩游戏的人的画面：

> 一个人，坐在电脑前，左手放在键盘上，右手拿着鼠标，双手都在随着游戏画面的变换而飞快地猛烈地敲打着。

人、电脑屏幕、键盘、鼠标，构成了这个场景中的小生态。面对这个小生态你很容易发现，给这群人卖鼠标键盘才是最好的选择。游戏玩家对键盘和鼠标的要求较高，更换也频繁，并且当他们玩游戏、观看游戏的时候，与鼠标、键盘非常紧密地联系在一起，更容易想到购买鼠标、键盘而非其他不相关的商品。所以，在淘宝店中销售这些商品能让你大赚一笔。

部分人可能会觉得，给玩游戏的人卖鼠标、键盘，这个太容易想到了，不需要生态思维也能想到。那么我们再接着往下看。

> 尽管卖鼠标、键盘让你赚了一笔，但一段时间后你发现其他游戏主播都在卖鼠标、键盘了。在激烈的竞争中，你的店铺销售业绩实在乏善可陈。你觉得需要新开发一些商品了，请问这次你该卖什么？

问题变得更难了，你决定的下一种商品会直接影响你未来几个月的收入。正确的选择能让你收入倍增，而错误的选择则会让你亏掉前期的货物积压、网络店面装修等初始投资。

如果你想的是卖电脑、卖手机，或者卖游戏道具，那么你应该庆幸你只是在模拟经营，因为这些都不是最好的选择。另一个良好的选择是——再一次，它和你猜的可能差别较大——你可以卖零食、饮料。

这个答案很难想，因为与鼠标、键盘不同，游戏和零食、饮料看起来毫无关联。难道是在零食的包装袋上印上一些游戏图像，或者在饮料瓶上印上一把游戏中的宝剑？不是的，就是卖普通的袋装散称零食——辣条、泡椒凤爪、牛肉粒或香辣金针菇等。

你不用怀疑这个答案的正确性，因为在实践中已经有部分游戏主播实践过，这个商业逻辑被证明成立了。可是为什么？为什么游戏主播应该卖零食？根据常规逻辑很难解释，连马后炮式的解释都很难了，要在事前想到则更不容易。

但是按照生态思维则可以很容易预料到。你再去考虑那个看游戏的观众的生态，构建一个画面。这一次，不是他打游戏的画面，而是他看主播玩游戏的画面：

> 一个人，懒散而舒适地坐在椅子上，面前是一张桌子，桌子上有一台笔记本，屏幕上是激烈的游戏画面。

所谓生态，就是个体周边的环境及与环境的关系。现在你来想一想，这个人在这个生态中，应该是一种怎样的状态？显然，他是一种放松、放纵、享乐的状态，他在看游戏进行消遣。那么他的周边环境里放些什么东西比较应景？当然是其他一些消遣的东西，如零食、饮料等。所以游戏主播售卖零食、饮料就成了合理的选择。

这个虚拟经营的游戏还可以继续，并且难度不断升级。目前为止给出的答案都是真实的游戏产业里已经出现过的，那些熟悉游戏产业链的朋友可能会被经验束缚住——因为我已经知道答案了，所以我无法思考。那么，我可以再给出一些参考答案，它们是市场中没有出现的，不存在现抄答案的可能。

根据生态思维，你可以卖暖脚宝。

让我们继续把游戏观众的生态扩大一点。在上面的画面中，玩家的身体处于怎样的状态？他的手也许放在桌子上，也许插在口袋里，也许正撕扯着一包零食。但是他的脚放在哪里？冬天的时候，在没有暖气的南方省份，长时间坐在电脑面前的人普遍会感到脚冷。所以对于南方省份的游戏观众来说，他们会很乐意从游戏主播那里购买一个暖脚宝。

根据类似的生态思考，暖手宝和桌面发热垫也可以考虑。尤其是桌面发热垫，冬天手冷是游戏玩家的大忌，而不论是木头桌面还是玻璃桌面，都会让人的手臂和手掌更冷。因此，一个发热垫必然会深受游戏玩家的喜爱，而游戏主播去推荐这个商品则更顺理成章。

这些都是根据生态思维考虑到的、游戏周边市场上还没有出现的商业模式，如果有游戏主播看到这本书，或许可以去尝试一下。

随着游戏主播行业的变化，这些商品与商业逻辑总有一天会过时，

比如从视频录播模式转变为在线直播模式，游戏主播的盈利方式就会有变化。但是生态思维的方式却是永恒的经典，对任何行业、企业与个人都是如此。

小米科技是另一个生态思维的典型案例。

在人们的印象中，几年之前的小米还是一个生产手机的普通企业。虽然小米的饥饿营销、高性价比和线上宣传模式都值得称道，但仅靠这些还不足以算得上是伟大的企业。更何况还有很多人对小米发出质疑：高性价比意味着过度压价，不仅降低了自己的利润率，还引发了行业的价格大战，这种杀价博眼球的发展模式根本没有可持续性。

小米的发展过程中也确实出现过危机，在引发了其他品牌的价格大战后，小米高性价比的模式受到挑战，营收增速剧烈放缓，眼看就要到天花板了，大家都在怀疑，小米还能继续降价吗？还会推出新的营销模式吗？甚至有人担心，小米还能活多久？

这个担忧太合理了，因为小米的竞争对手华为、联想乃至苹果和三星等都很强。品控、品牌形象、营销渠道、明星代言等，每个公司都有自己的绝活，小米哪里有发展空间？

然而小米的创始人雷军却给出了一个完全意想不到的答案——从手机降价的单点比拼中走出来，去打造一个新的生态，即小米生态链。

所谓小米生态链，是指各种智能家居、小家电产品，如电视机、扫地机器人、空气净化器、滤水器、电饭煲、插线板、智能穿戴设备、摄像头、路由器等。目前小米生态链有近百家分支企业和几十种智能家居产品，并且在不断扩展中。

为什么一家手机企业要去生产各种智能家电？它们看起来和手机主业全都不沾边啊！不是说多元经营是企业的禁区吗？在传统的商业逻辑中，同时经营这么多种类的商品，几乎必然会失败，所以一般企业根本就不会往这个方向去考虑。但小米却站在了一个生态化的视角上进行思考：

> 手机能够与所有智能家电进行信息流通，它们共同形成了整个智能家居的生态，而手机则是这个生态的中心点。

在这样的生态视角下，手机已经不是手机了，而是整个智能家居世界的入口。一般的手机与空调是割裂的，但如果手机能够遥控空调呢？这就是智能家居的特性。当你抓住了手机也就抓住了未来的智能家居世

界。

在智能家居这个生态中，手机本身的价值是较低的，只有一两千元，但是它所关联的智能家居，如电视、路由器、扫地机器人、空气净化器、摄像头、电饭煲等，加在一起就成了一个庞大的数字，能够产生更大量级的收入与利润。所以小米在初期低价打开销量的思路也就说得通了，尽管极大降低了利润，但它为未来的商业世界打开了大门。这也是小米手机能把价格压得比竞争对手更低的底气——你的手机只是一台手机，你必须靠它盈利；而我的手机是一个生态入口，我有很多额外的赢利点。

那么这个理论上很漂亮的生态思维是否真实可行呢？现实结果是，小米除手机以外的生态链产品，2016年销售额为150亿，2017年则涨到200亿。要知道，整个生态链的布局2013年才刚刚萌芽，即，短短4年时间就塑造了一个200亿销售量级的企业群。

生态思维带来了更大的格局，这是努力和普通的聪明所无法比拟的。

看完了这些大型企业的精彩案例，我们再回到自己身上来。对于千千万万的个体来说，更重要的问题是，生态思维能够给我们带来什么好处？小米是资金量超大的巨型企业，它可以使用生态思维来构建自己的帝国。但是普通的个人呢？我们平凡的生活中能否用得上生态思维？虽然最开始举的游戏主播的案例是属于生态思维的个体应用，但一方面这个行业似乎很特殊，大多数人不会从事类似职业；另一方面，能够吸引十万粉丝的主播也算是有一定的资源了。对于最普通的、完全没有任何资源的人，比如一个出自平凡家庭、非顶级大学毕业的大学生来说，生态思维是否一样有用？

在下面几个生态思维的衍生模型中，你将会发现，这种思维方式并不是大企业的专属，普通的个体也能应用自如。

第二节 衍生模型1：淘金模型

竞争再激烈也能赢的思维方式

淘金的机会

大约十九世纪中前期，在美国的西进运动中，加利福尼亚州发现了大量黄金，并且这一消息迅速传开。第一批富有冒险精神的开拓者飞奔

到加利福尼亚州，历尽辛苦，真的淘到了黄金并因此发家致富。成功的案例刺激着更多富有冒险精神的年轻人跃跃欲试，怀揣着发财梦，奔赴加利福尼亚州。

假设你是同一时期的一名美国青年，你是否应该加入淘金热当中？

不去？那就太可惜了。也许你就错失了一个发财的机会，甚至要在余生的每一个夜晚都辗转反侧，后悔当年的保守和迟疑。

那么去吧！很可惜，不是每一个去淘金的人都能发大财。随着去淘金的人越来越多，每个人能够淘到的金子也越来越少。当然有些运气好的家伙一不小心就挖到了大块的金子，不过更多的人只得到了一些金沙——也还不错吧，但已经算不上是发大财了，比在家乡做一个普通的工作好不了太多。

那么你到底该不该去赶这趟淘金热潮呢？

上面虽然是一个遥远的虚拟问题，但是近距离的真实问题抉择也并不陌生。是在小城市的老家做一份安心的工作呢？还是去北上广深闯一闯，兴许就闯出一番事业来了呢？最近互联网创业这么火热，我是否应该加入其中呢？

这就是我们每个普通人都会面临的问题。所以，对于上面那个淘金的问题，你的答案是什么？我给出的答案是：

你应该去，但不是去淘金，而是去卖牛仔裤。

有些人立刻就回忆起来，这不就是牛仔裤品牌李维斯的创业故事吗？淘金的人未必赚了钱，但是淘金挖矿的人需要大量结实耐磨的裤子，于是卖牛仔裤的李维斯就发财了。不过你也并不一定要卖牛仔裤，你在淘金的聚集地卖铲子、卖驱蚊药水，或者搭个台子卖热狗快餐都可以。李维·施特劳斯通过卖牛仔裤建立了一个优秀的服装品牌，你如果具备类似的思维能力，也可以建立自己的挖掘机械生产厂或者快餐连锁品牌，登顶人生巅峰了。

但是这需要你拥有更大的格局，具备生态思维的能力。当你听到黄金的消息、看到淘金的人群时，你不能只想到黄金和矿工，而要想到整个生态。你应该想，黄金吸引了无穷无尽的人，而人需要衣服、住宿、食物水源、工具等。所以你的机会不仅仅在于黄金本身，也在于其背后的生态。

这就是生态思维的淘金模型。

黄金是刺眼的，而黄金背后的生态是隐形的，要想到整个生态，对你的思维能力要求更高一些。好消息是，它对其他人的要求也一样高，你的竞争者也一样难以想到这一点。所以一旦你考虑到了背后的生态，你的收益往往会更大。比如在淘金案例中，绝大部分人的注意力都聚焦在了黄金上，导致竞争激烈，这让做牛仔裤生意的李维·施特劳斯轻松赚了大钱。

淘金模型的本质

淘金模型的本质是一个共生模型。你会看到其他人，不是只看到竞争者，而要看到生态中的共生可能性。

只有理解了淘金模型的本质，你才有可能学会应用淘金模型。共生模型让你知道，看到巨无霸的玩家加入战场，你并不一定需要感到恐惧并立刻逃之夭夭。让我们借助一个典型的案例，思考下普通人如何应用这个淘金模型。

> 2017年4月，政府发布了雄安新区的建设规划，一时间沸沸扬扬，雄安成为各路英雄的必争之地。如果你在雄安有房产，那么会立刻获得大幅财富增值——就像美国西部的金矿那样吸引人。
>
> 不过这样的大好机会，竞争会非常激烈，甚至比淘金模型中的竞争更加激烈。在雄安新区规划颁布后才几天，政府就下令严禁雄安房地产炒作，所有房地产交易通道直接关闭。虽然后续的政策目前还没有发布，但可以推测，一般人是无法在雄安买到房地产的，最终商业和住宅地产大概率会被拨给搬迁过去的央企和央企工作人员。

这场游戏的竞争比西部淘金模型更加激烈，因为你和其他矿工尚且有一争高下的可能，但你绝对无法突破法律政策去和市值千百亿的央企及其员工竞争。按照普通的思维方式，这个竞争你从一开始就输了，毫无机会。所以在现实生活中，雄安新区的政策发布过后，经过了一小段时间的热炒就悄无声息了，普通人不再关注它了，因为根本没有机会。

但根据生态思维，雄安新区其实还有很大的机会，并且是普通人可以上手的机会。按照淘金模型来思考，我们不要与这些央企和员工去竞争，而要在共生中找机会！在偏僻荒凉的雄安新区，央企和大量富有、高素质的员工搬过去以后，他们会需要什么呢？我们应该思考他们的生态。

首先是子女教育问题。雄安当地的教育水平达不到央企白领的要求，他们不愿意自己的孩子受到低水平的教育。所以一旦大量的员工搬迁过去后，当地的高水准教育需求会暴增。如果你从事教育行业，那么

雄安绝对是你的宝地。对于有一定资金量的人来说，可以在当地创办各类高端教育公司；即便是个没有资本金的普通人，只要你能提供不错的教育服务，你也可以只身前往雄安，为白领们提供私人子女教育服务。

这里的妙处是，你不必达到行业顶尖水平，只需要比雄安这个小县城的教育同行水平更高就行了——不难达到的标准。在其他地方，一个私人教师能有20个学生就不错了，但在这个新的地方，私人教师可以轻易招揽到200名学生——只要他忙得过来。因此，一个大城市中流水平的老师在当地月收入大约一万元，到雄安这个小县城去反而可能上升几倍。

健身等行业可以推理有类似机会。在健身房不计其数的大城市，私人健身教练很难获得高额回报，但是他们或许可以在雄安找到机会。如果想放大规模，大型健身房也是不错的选择。

娱乐行业，如酒吧、夜总会、电影院等都是类似的逻辑，至于餐饮、建材等的更多机会你也可以慢慢思索。当然，具体的投资和商业行为还需要考虑其他因素。比如，如果整个雄安规划最终雷声大雨点小，那么机会就少了；如果搬迁过去的都是无子女的年轻人，那么教育行业的机会就需要延后几年；如果政府关于雄安新区的规划方向发生变化，那就要根据新方向重新寻找机会。

但这些细节问题不妨碍你使用淘金模型去思考并找到机会。通过这样的举例，我想你应该能够理解生态思维与淘金模型的应用了。

总的来说，淘金模型意味着共生，意味着你在这个生态中不是只盯住某个点，然后发现有一堆竞争者，而是思考整个生态的状况，思考如何与这些人进行共生。诗人说，你站在桥上看风景，看风景的人在楼上看你。现在你要反过来，学会站在楼上观察桥上熙熙攘攘的人，以及相应的生态。

第三节 衍生模型2：森林模型

不是天才的人，如何应对强大的对手

互联网创业者与投资人洽谈时，总会被问到一个问题：

“如果腾讯也来做你这个类似的产品，你怎么办？”

这是创业者最讨厌的问题，听到了就烦——因为他自己也不知道怎么办。有少数优秀的创业者对自己的实力很有自信，决定通过多种方法

去优化产品、开拓渠道，将自己的才华、能力、资源和意志发挥得淋漓尽致，誓要与腾讯一争高下。最终，他们都死得很惨。

大多数人或许不会去创业，不会直接面对上述情况，但类似的问题总是有的。你是程序员吗？有大量清华北大和海归博士程序员与你竞争怎么办？你是平面设计师吗？有很多资深的平面设计师与你竞争又该如何应对？

在淘金模型中，我们提到可以转换自己的身份，在共生中寻找机会。但大部分人并不愿意转换自己的本职工作，那又该如何应对呢？

来看一个森林模型。

> 想象这样一个生态图景。地图中间是一片森林，森林周边则是大片的草地，一条河流贯穿了森林和草地。老虎和熊等大型食肉动物占据了森林中央；狼群则避开老虎和熊的领地，在森林中部稍外侧建立巢穴；鸟类避开地面，在树上筑窝；而兔子则在森林外部的草地上挖洞繁衍。

我们重点来看兔子的生存环境。与老虎、狼相比，兔子显然是弱势的，既没有健壮的身体，也没有锋利的爪牙。兔子该如何生存下去？

答案是，它可以离开老虎和狼密集居住的森林中部，在森林边缘与草地上生存。

这就是森林模型。森林模型本质上是一个生态位模型。生态位是指物种在生态中所处的位置，包括空间、时间、食物种类等因素。生态位思维的核心原理是，当你遭遇强者竞争时，除了与其死拼以外，你还可以选择避开它的（时间、空间、食物等）位置。

让我们带着森林模型与生态位的思维回到之前提到的创业案例中去。经过几年的经验教训，新的互联网创业者已经知道如何解决那个关于腾讯与你竞争的问题了。那就是，远离社交领域。腾讯的商业生态是围绕着社交来建构的，只要你的创业方向避开了社交相关领域，成功的机会就大了些。当你扎深了根，等到腾讯终于下决心进入你的领域时，它会发现自己重新组建团队把你竞争死需要花费1亿，而收购掉你只需要5000万。

于是你可以短短几年时间赚5000万。

来看另一个例子。

> 程序员小乙在北京工作了5年，尽管北京的IT企业机会众多，但大量的高端计算机人才聚集北京，小乙作为一个只能算水平不错的普通程序员实在难以找到突破。一般的想法是，小乙应该保持积极的心态不断磨炼技术，学习成长，以期最终拼搏成功。这个想法很

励志，但现实是，那些名校毕业生们，同样努力拼搏不断学习，并且由于他们的聪明才智，他们还学得比普通人更快。根据马太效应，小乙与顶级计算机人才的差距会不断拉大。

那么小乙该怎么办呢？

你不能指望这些顶级聪明人会犯技术错误。比如你指望自己在学习新计算机技术的时候一帆风顺，而他们学习的时候会出现各种学不下去的难关，于是你终于超越他们有了翻身的机会——这是基本不可能的。聪明人最擅长的就是这些技术细节，在与聪明人竞争的时候你很难有技术上的机会。

但另一方面，你偶尔会有一些战略格局上的机会。聪明人的弱点在于，他们太满足于自己的聪明及其带来的安全舒适，因此可能（仅仅是可能）不愿意去寻找那些不确定的、创新的、非主流的机会，或者犯一点战略上的错误。普通人的机会就在这里。

那么小乙该怎么做呢？根据森林模型，他可以选择一个新的生态位，在远离老虎和狼的地方试一试机会。现实案例是，小乙后来离开了北京，进入河北的一家效益较好的农业公司担任技术顾问，负责建立和维护公司的电子监控和结算程序系统。在相对传统的农业公司，资质普通的小乙立刻成为顶级技术专家，受到尊敬并得到丰厚的报酬。两三年之后，小乙摸清了农业公司的运作流程和经营细节，自行成立了一家为农业企业服务的小型软件服务公司，为河北省几十家农企提供服务，每年营收超过500万，净利润超过200万。

让我们回顾一下这个案例。一个人成立了一家公司，每年利润200万，这并不是个了不起的商业故事，在千千万万营收过亿的大公司面前显得微不足道。但这个案例的精髓在于，它是个平凡人的故事。这意味着，它不是给少数自带光环的天之骄子和巨无霸企业看的，而是给了绝大多数无背景、无资源、智力普通的凡人更多选择。

如果没有这个基于生态位和森林模型的战略选择，小乙的一生大概率是大公司底层IT员工挣扎的一生。在北京残酷激烈的市场竞争中，与名校背景、资源优厚、才华横溢的人相比，小乙很难在工作三年后晋升初级管理岗位，也很难在五年后拿到股票期权，更无法带着8年的工作经验融资千万自主创业。他会面临万元左右的工资月光、末位淘汰、34岁裁员，以及年入15万如何在北京买房等诸多人生困境。但在生态位战略的选择下，他的人生明显幸福从容得多了。

如果平凡的人可以应用森林模型突破自己的局限，那么资源优厚者

当然也可以用它博取更大的事业。实际上，它是人人可用的思维模型，能为你找到新的格局与生机。

不过在实际使用的时候，仍然有一些注意事项。

森林模型是否等于“遇到强者就逃跑”

有些人会产生这样的误解，因为上面的案例里似乎也可以抽象出这样的梗概：



图5-1

小乙资质平凡，无法与其他优秀员工竞争——小乙逃跑了——小乙成功了。

这是一种误解。让我们回顾一下森林模型，其中的最弱者兔子是如何生存的？并不仅仅是避开虎狼就好了，因为总有避无可避的时候。兔子依然需要不断进化提高自己的实力，它需要奔跑速度更快、繁殖力更强。

既然兔子依然需要那么努力，那么森林模型和生态位选择是否有意义呢？答案是，仍然有重大意义。如果不进行生态位选择，兔子就会与虎狼发生正面冲突，避无可避，如果想要生存下来，兔子需要进化得和老虎一样强壮，和狼一样尖牙利齿——这显然是一个不可能完成的任务。在生态位选择以后，兔子只需要跑得更快、繁殖得更多一点就好了——这个任务显然更容易达成。

所以森林模型与生态位选择，不是让你轻轻松松就可以登上人生巅峰，而是让你离开无论怎么努力都不可能成功的泥沼。

请记住，进化是生物的基调，生态位的选择并不能替代进化的努力。

生态位选择是否意味着越荒芜的地方越好

为了避免竞争，是否应该避开大城市、往经济不发达的地方跑呢？

当然也不是。实际上生态位的选择是非常灵活的，并不是简单一两

句话就可以概括的。假设你开辟了一个新的商业领域，这些新领域在拥挤的大城市也没有竞争者，那么显然你不需要跑到偏远的小地方去，因为商业领域本身就是一个虚拟空间。或者，虽然大城市的竞争者很多，但是需求也更多，那么它的生态也没有饱和，不需要去小地方进行规避。比如，尽管在深圳已经有了很多高水平的老师，但由于不断的人口涌入造成了学生对老师的需求更多，那么深圳的教育生态依然可以容纳更多的教育从业者。

反过来，即便沙漠地区没有虎狼的威胁，兔子也不能就因此去沙漠生存。想要做出一番事业未必一定要去北上广深，但穷山恶水荒无人烟之地肯定不会比北上广深更好。

另外，如果你本身就是强者，那么去森林中心与虎狼一争高下也是不错的选择。

第四节 衍生模型3：池塘模型

如何突破发展的瓶颈

在一个池塘生态中，水草要和藻类争夺养料，浮游生物要避免被小鱼吃掉，小鱼又要躲避大鱼，大鱼之间则要相互竞争食物和繁殖空间。没有谁能够轻松地繁衍生存，所有生物都要激烈地竞争。而它们的竞争最终造就了池塘的生机。

这就是池塘模型。

池塘模型的本质是平台模型。目前世界上排名前几名的大公司都是平台型的公司，美国的如微软、Facebook、亚马逊等，国内的如阿里巴巴、腾讯、小米等。

你很容易理解平台型公司的好处：开淘宝店的未必赚钱，但是淘宝平台本身一定赚钱；开淘宝店的未必能够做得很大，但淘宝（阿里巴巴）却是全国第一大。

一般人很习惯于在别人的平台上活动，但却未考虑或许可以制造一个自己的平台。为什么很多人缺乏平台思维？

一个很重要的原因是，平台看起来太大了。不论是阿里巴巴还是腾讯，都是巨无霸级的公司，普通人本能地觉得这么大的体量与自己根本无关，自己完全没有构造平台的能力。

但我们要意识到，平台不仅是一个结果，也是一种思维模式；太平

洋固然是一个生态，家门口的小池塘也是一个生态。太平洋享受到了万亿生物共同促成的那个大生态，小池塘也可以享受千百小生物繁衍的生机。尽管鲨鱼是大海中才会出现的巨大生物，但我们要意识到，一个普通的小池塘所拥有的生机就超过了一条大鲨鱼。哪怕是一个小池塘，也比大海中的大鱼要更厉害。

还记得我们之前提到过的一个游戏主播的案例吗？让我们再回到这个案例中来，并做进一步的延伸。

> 假设你是一名dota（一款曾经很火爆的电子游戏）游戏视频主播，你是较早进入该领域的主播之一。由于你的游戏水平很高，所以吸引了几十万粉丝。在经历了卖鼠标键盘、卖零食等发展后，你已经取得了不错的收入。但一段时间以后，其他主播也开始卖鼠标键盘、零食饮料等，你的产品已经没什么明显创意优势了。
>
> 更重要的是，不断有新的游戏主播加入竞争。他们有些游戏技术水平比你还略高一些，有些虽然游戏水平不算顶尖，但是个人风格突出，总之是各显神通，吸引了很多的游戏粉丝。整个dota游戏观众就那么多。新主播的不断加入，意味着你的粉丝会增速放缓，并最终逐步减少。
>
> 就在你着急得睡不着觉的每一分每一秒，还在有新的游戏主播不断加入。
>
> 现在你该怎么办？

你或许想，要继续加油，做出更精彩的视频；要更加努力，投入更多时间，更频繁地更新游戏视屏，以吸引更多粉丝；或者去继续创新，开发出别人意想不到的新产品……

这些或许（在短时间内）可行吧，但我要给出的答案是，你可以发展成一个dota游戏主播的运营平台。

新游戏主播在不断加入游戏、争抢观众的同时，也面临问题：如何把视频流量变现？通过淘宝店的模式进行变现，则意味着需要抽时间去运营店铺——进货、库存、网络店铺装修、人员招聘、客服售后……

总之，这是一系列很麻烦的事情，很多个人主播是没有时间、精力与资本去做这些事情的。即，他们会选择放弃这种高价值的流量变现方式，而选择接广告等稍次一点的方式赚钱。新主播没有自己的淘宝店，却把你淘宝流量变现的机会给打断了。

由于你已经有了淘宝店运营的经验和资源，于是你可以以一个平台身份去找这些新主播，为他们提供整套的淘宝店运营服务，而他们只需要继续做视频，累积粉丝流量就好了。当他们吸引粉丝来你为他打造的淘宝店购买商品时，你则可以和这些主播进行收入分成。即，他们不费吹灰之力就拥有了一套高价值的流量变现系统。即便要与你分成，这也是非常划算的事情，这些新主播能够比原来赚取更多的钱，于是他们欣

然同意。

于是，你的盈利方式就产生了变化。先前是靠自己的流量、自己的淘宝店赚钱，现在则增加了其他游戏主播为你带来的收入。即，你的个人流量收入保持基本不变，但是却大幅增加了作为平台的收入！

原来你是一条大鱼，你要时刻防范其他大鱼小鱼和你抢食物；现在你选择当一个池塘，于是你看着池塘里大大小小的鱼笑而不语。

这个案例的精彩之处在于，它也是普通人可以实现的，实际上也确实有一个聪明的游戏主播走了这条道路，在格局上完胜其他同行。再造一个淘宝和微信级别的平台需要百亿以上的资金，但是制造一个dota游戏主播运营的小平台却比较轻松——轻松，但依然能给你带来巨大的收益。

所以我强调，平台不仅是一个结果，也是一种思维方式和战略选择。不论量级大小，它都可以发挥相应的作用。众所周知，大企业需争抢平台位置，而小公司和个人其实也可以利用平台思维。所以，这个模型取名为“池塘模型”，而非“平台模型”，因为池塘不仅说明了其平台属性，而且还强调了它的“小”。这也是本书的宗旨——不是为身家万亿的大企业出谋划策，而是给出身平凡、资源匮乏的小个体支招。我希望大家能够意识到，再渺小的个人，也要有宏大的格局。格局，不是个人精神道德的发扬，而是关乎自身切实利益的智慧。

再来看一个案例，也是个平凡个体的案例。

> 我的一个朋友是一名高中数学辅导老师，他制作高中数学的在线课程并销售。由于课程质量较好，他的自媒体宣传也不错，所以积累了一批学生粉丝。学生购买他的课程，这让他取得了不错的收入。
>
> 但他也遇到了一些不好解决的问题。由于市场上高中数学老师实在太多了，学生们今天看到了他的课觉得很好，明天看到其他数学老师的课也觉得不错。所以他的学生一方面在增长，一方面也在流失。增长速度不够快，以及存量客户（学生）的不断流失，让他的发展受限。
>
> 他的疑问在于，如何取得进一步发展？

进一步提高课程质量？高中数学教育不是顶级科研，做到头了也就那样。高考就那么几个题型，你能比别人讲得好到哪里去呢？高考的特性决定了，很多教育机构都是同质化的产品。

进一步做好自媒体、扩大营销渠道？他不是自媒体营销天才，粉丝增长速度有限，也无法快速提高。我已经说过了，这是平凡人的案例，不是天才的案例。一个营销天才轻轻松松大获成功的案例对我们这些凡

人并没什么意义。

那么他该怎么办呢？

现实答案是，他是一个有生态思维能力的人，他懂得利用池塘模型来运作——他自己以较小的成本找人开发了一个APP，构建了一个小型教育平台。

这个平台的基本思路是，由于语文、数学、英语等不同学科的老师之间并不存在竞争关系，所以他们可以相互介绍学生资源。于是平台把老师们都分成组，每个组里面只有各个学科的老师各一个。这样对老师来说，自己只需要加入平台就可以迅速让自己的潜在学生基数翻5-10倍！平台则从中间抽取一点点提成。

而我的这位朋友，则从一名每天苦恼如何与其他数学老师竞争的普通老师，变成承载其他老师的“池塘”。现在，他看到其他数学老师再也不心烦了，他自己的影响力和收入也有大幅增加。

你看，这就是一个没什么资源的普通人，利用池塘模型让自己摆脱了增长乏力、竞争激烈的困境。阿里和腾讯的故事离我们太遥远，而能让平凡人成功的思维模式则让我们受益更多。

本章结语 在宏观层面上做出更巧妙的战略选择

生态思维告诉你，不要把目光仅聚焦在一个事物上，而要观察思考它的生态，既包括周围的环境，也包括它与周边事物的关系。这一思路的改变，常常能让人豁然开朗、大梦初醒。

作为这一思路的体现，三个具体的生态思维模型更清晰地展现了如何将生态思维用于我们的人生。尽管这三个模型不是生态思维的全部，但它们依然能够在微观层面上促进我们的换位思维能力，更能够在宏观层面上指导我们做出更巧妙的战略选择，优化发展路径，最终改变我们的命运。

本书的下篇开始讲述更宏大的问题——如何提升思维的格局。对习惯于聚焦眼前事务的大多数人来说，思维格局的提升或许是深度思维方法中更难、也更精彩的一部分。作为能够拓宽视野、扩大格局、改变命运的思维方法，将生态思维放在下篇的第一章，当之无愧。

这里我需强调的是，生态思维和本书后面几章中的系统思维、大势思维、兵法思维等的关系。这四种思维方式，都旨在提高人的整体格

局，是偏向宏观的思维方式。它们从不同的侧面描述了这个宏观世界的规律，相互之间有深刻的联系。其中，系统思维是生态思维的一种特殊表现形式，由于有自己独特的运行性质，所以单列为一章；大势思维和生态思维两者常常一起应用，如同思维方法届的神雕侠侣；兵法思维与生态思维亦有莫大的联系，生态思维的几个衍生模型，其原理都可以用兵法思维去理解。总之，希望大家能够把这四种思维方式融会贯通。

第六章 系统思维——在更高的层面上解决问题

在复杂的情境中，传统的因果关系被颠覆，微观层面的静态分析失效了。你需要站在更高的层面上，以更宏观的、系统的高度去看待和解决问题。

第一节 线性逻辑的局限

为什么有些问题聪明人解决不了

线性逻辑是我们理解世界时比较简便的方法。正如我们在思维逻辑链等章节中看到的，当你学会了这些线性逻辑思维的方法以后，思考能力和解决问题的能力会有很大提升。

但这世上也存在一些用常规线性逻辑无法解决的问题。

这些问题往往很棘手，有时候就连聪明人也无法解决。聪明人之所以被称为聪明，经常是因为他们对一些常规线性逻辑方法掌握得很透彻（不包括更大的智慧），但如果问题本身超越了常规线性逻辑，那么它就会让聪明人也束手无策。

企业的运转中有这样的典型案例。一家公司——假设为公司A——刚刚更换大股东，新股东对管理层提出了明确的盈利要求。这个要求让管理层压力很大，几个高管聚集一堂，开始为实现目标拟定战略规划。按照传统的逻辑思维与结构化思维，他们开始分解任务。

企业的目的在于盈利，而盈利在于增加收入与节约成本。增加收入主要在于研发、销售等部门，而节约成本则人人有份，不过内勤服务部门这种不直接创造收益的部门，它节约成本的任务会更重一些。

如果一个内勤服务部门的主管发现，员工们有25%的时间在偷懒，那么削减25%的员工以节约成本，理论上就应该是正确行为。请注意，他并不是一个傻子，他知道不能裁得太多了，比如裁员50%，这会让部门无法正常运转。25%是一个经过精确数学计算的值，它让剩下的员工能够刚好保持满满的工作量，又不会造成太多额外的负荷。

这样的人员安排，理论上能节约成本且不会造成问题（或者顶多有一点容易解决的小问题），但实际上这个部门却在随后的几个月时间里产生了巨大的混乱，几乎崩溃。

为什么？

另外一个典型问题是个人的职业发展。按理来说，越聪明的人应该发展得越好，但事实并非如此。虽然总的来说，聪明人发展得比不聪明的人好，但是却并非严格成正比——有一部分比较聪明的人（甚至智力平凡的人）做出了比聪明的人更加优秀的成绩！

或许你会给出解释，聪明的人未必会勤奋；聪明人有时候耽于耍小聪明；聪明的人未必道德品质良好，这些都会影响他的职业发展。但另一个问题涌现出来：越来越多的聪明人同时表现出了上述所有优势。在巨大的社会压力与焦虑下，那些聪明人同样非常勤奋地学习和工作；他们做事也非常踏实，并不耽于小聪明耍心机；同时他们的道德品质也很优秀，诚信而有责任心。

这样优秀的员工自然愿意进入最优秀的大企业，而由于他们的优秀，那些热门的大企业也愿意招收他们。如此一来，他们发现自己的同事全都是最优的人，任何发展机会都要经过惨烈的竞争。最终结果是，虽然在大企业里确实有一小部分人爬到了最顶端，但是剩下的大量同样非常优秀的人却迟迟得不到机会，因此反而比不上那些优秀程度次一些，却在中小企业中轻松爬到顶层甚至自己创业成功的人。这样的案例在地产、金融、电信、能源、互联网等行业中时有发生。

这样的困局如何解决呢？难道要主动去那些弱一些的小企业吗？可是别忘了，小企业破产倒闭的概率可比大企业高多了。又或者干脆自己创业？你该知道创业的失败率高达97%以上。当你跳出一个坑的时候，也许就进入了另外一个坑。

这些都是常规线性逻辑与我们的经验型思维无法解决的问题。比如按照常规的思考，最优秀的人当然要进入最优秀、福利最好的大企业，但这种合乎逻辑的思考却未必会带来最好的结果。这些不常规的困境，让我们感受到逻辑与经验的尴尬之处。

我相信你能提出更多类似的问题和案例，或许你自己就正在面临着按照常规线性逻辑思考无法解决问题的困境。这些案例有一个共同点：它们都需要你跳出线性逻辑，进入到更加宏大的系统中。

第二节 重新认识因果

颠覆线性因果，系统结构才是决定因素

为什么问题会无中生有的出现

我们先来看内勤部门的案例，看看为什么一个本应合乎逻辑的改革措施最后陷入了巨大的失败。

内勤部门主管的思路——以及其他高管的思路——是典型的结构化思维方式，通常它应该是有用的，但这一次它出了问题。

比较显而易见的一个原因是，他忽略了内勤部门和销售部门之间的联系。既然销售部门在拼命扩张销售，那么可以预估在未来的一段时间内，内勤部门会迎来更多的客户服务问题！在此时按照现有业务规模来削减人员，实在是不明智的。

这种不明智产生的根源就来自于，他没有看到系统不同部分之间的联系。内勤部门和销售部门看似很分离，实际上则通过客户纽带紧密联系在一起。

但上面的只是一个比较明显的原因，还有更加深刻的隐藏问题尚未挖掘出来。我们可以这样提问：

如果未来一段时间销售部并未带来更多新客户，是否就不会出问题了呢？

从数学上算就是不会的，75%的员工数量刚好能应付目前所有的业务。

我们可以定义一个指标混乱度，用来表示内勤服务部门中产生的麻烦和混乱程度。在最开始，每个人全力工作刚好完成任务，混乱度是为零的。同时，人是会犯错误的，即便是在正常情况下也会。这些错误的产生有一定的偶然性，有时候犯错多一点，有时候少一点，当错误产生的时候，混乱度会略微增长一点。犯下的错误需要人去投入精力修正，形成新的额外的任务量。不过由于内勤服务部的工作人员本身素质能力方面并没有问题，他们完全有能力去修正这些错误，而这些由于偶然因素产生的错误也并不会持续发生，所以一段时间后，混乱度理应会重新回到零轴。

如此推理，部门内的混乱度总会保持在一个很小的范围内。今天是1，明天是3，后天是2，大后天变成0，然后再变成2……即一个在0轴附近震荡的序列，如图6-1。混乱度接近于0，这个部门有任何问题吗？主管不会这么觉得。



图6-1

但实际上却依然会出问题。

由于某个偶然的因素，一些小错误出现了，造成了修正错误的新的任务量。由于所有人都是满负荷运作的，任何新任务的产生都要求员工加班完成，产生新的工作压力。同时，由错误导致的部门被上级批评也会导致额外的工作压力。

到目前为止，这些员工出现的错误和遭受的压力都还小，暂时处于可以接受的范围。

但是当员工受到第一次额外的批评和工作压力之后，他带着那些额外的压力回到工作中，于是产生错误的概率又进一步提高了一点点，并犯下更多的错误，制造更多的额外麻烦。同时这些麻烦也继续受到批评和制造更多的工作负担。

现在，他们的心理状态变得更加糟糕了一点。

你可能已经看出，这已经构成了一个循环。员工们带着更大的压力继续工作，犯错的概率继续提高，而每一次犯错又带来了额外的工作量，并让整个部门的工作变得更加混乱。

所以，尽管部门的混乱度在一开始是接近于0的，但是在一次又一次的循环之后，混乱度逐渐增大，1，3，7，12，18，35，67，100……最终，整个内勤服务部门崩溃了。

从线性的角度，这是无法理解的——为什么原本为0的混乱度逐步涨到了100？当它最开始增长到1的时候，仅仅是一些偶然的员工工作的

失误——谁还没有一点失误呢？下次注意一点，这个偶然因素消除以后，不就会回归正常了吗？但动态循环导致系统的初始状态快速变化，实际的混乱度极可能像图6-2那样发展。

我们可以猜想，在此期间内勤部门经理都思考和做了些什么。

一开始，他会认为自己的裁员规划是没有问题的，因为是按照严格的数学和逻辑计算出来的。既然大家原来有25%的时间在偷懒，现在减少这些偷懒是合情合理的，也是公正的。

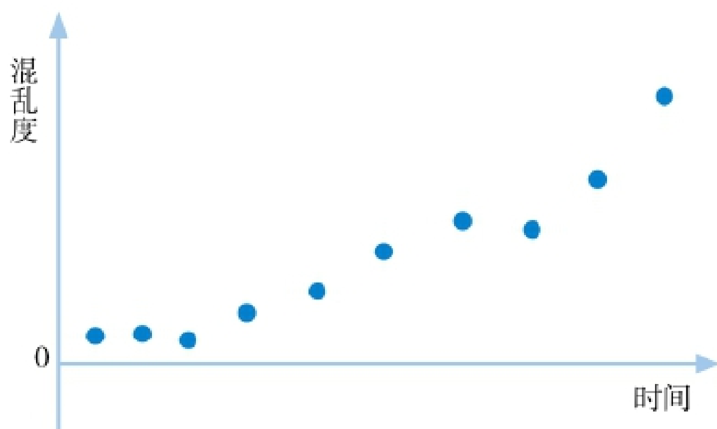


图6-2

当出现了一点点小的问题后，他会认为这是偶然因素，过一段时间会自然消除。当然，他也会开会提醒大家要认真、细心地工作，消除这些错误。

等到他发现问题越来越严重时，他会既困惑又愤怒。他困惑为什么大家的犯错率变高了。效率降低了？于是他严厉批评那些出错的人以让他们端正态度，又或者进行某种业务能力培训以提高效率。

但这些措施都没有用，并且他自始至终都不知道为什么会这样。

没有原因的果

以上复杂的案例可以用一幅简洁的图形来表示，如图6-3。

这幅图叫系统动力图，蓝色的箭头意义为产生影响、造成结果、原因，“＋”号表示促进、加强，箭头与“＋”一起，表示产生加强和促进作

用。例如，从“实际错误”到“批评指责”的箭头和“＋”号，表示员工们产生的实际错误造成外界对他们的批评指责增加。

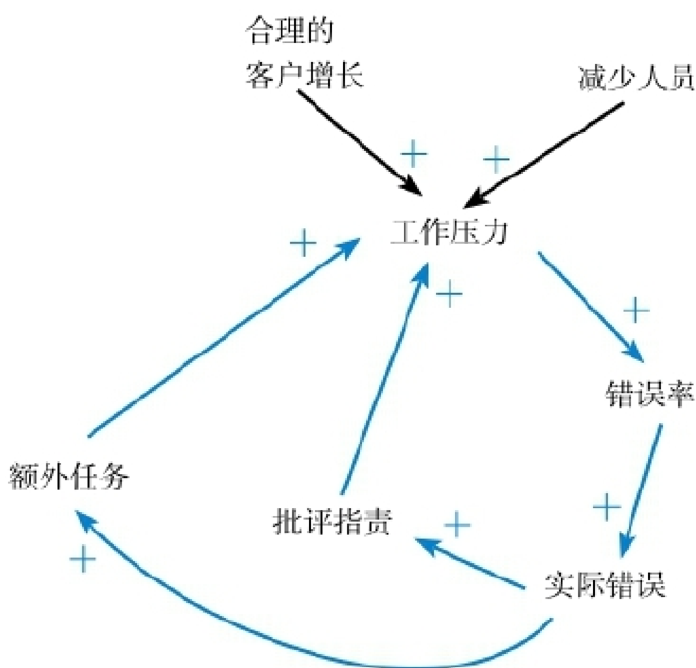


图6-3

现在我们来看一看这幅系统动力图。蓝色线条构成了环，这个环即是上文所说的不断增长的恶性循环。黑色箭头表示的是循环的外部事件。这个循环的外部事件，我们认为它是合理的，不应该造成负面结果；即便由于偶然因素造成了一些小小的负面结果，它也会自然消除。但在这个系统中，偶然的外部扰动会造成系统循环的开始，而这个循环一旦开始并不断恶化后，即便外部扰动停止了也无法让系统重新恢复平衡，即无法自然终止循环。

比如，一开始由一些额外增加的客户引发了蓝色的循环，让员工们的错误变多、效率降低。一段时间后，这些客户流失了，客户数量变得和以前一模一样，那么部门的运作是否能恢复到之前的正常状态呢？有可能也不行，因为现在员工的效率已经比之前更低了。

这种复杂的演变，不同于一般的线性逻辑和运算，它会带来意想不

到的结果。

我们对因果逻辑的认知需要改变。

一般的因果是线性的，先有因，后有果。在上面的案例中，裁员25%引发了后面的混乱，看起来它就是原因，而后面的混乱是结果了。但是根据数学计算，这个比例很合理，25%的裁员并不能构成原因。

再者，如果裁员并没有引起问题，而是偶然的客户增加引发了循环的启动，那么客户增加是这一切的原因吗？可是等到客户数减少到原来一样的数值后，问题却依然存在。因不在了，果却还在？这也说不通。

难道因是凭空产生的？因是一片虚无？其实你可以这样理解：

原因不是哪一个节点，而是整个系统。

即，不存在传统的线性的原因。在传统的因果中，逻辑是线性的，是有头有尾的。头部是因，尾部是果。但在系统中，逻辑是一个圆环，无头无尾。在这里，没有传统的因果。

只要这个系统是这样构架和运作的，那么结果的出现就是大概率事件。那些不构成原因的事件偶然出现然后又消失，就可以让系统运转起来然后产生一系列结果，看起来就像是出现了幽灵，不知道什么是原因，或者没有原因直接就出现了结果。

互为因果

上面的案例里，不是原因的原因造成了结果；在其他情境中，有时候还会出现因果互换的情况。

在学校里，如果学生成绩不佳，由于领导考核、舆论压力、教师的自我价值等原因，老师的压力就会变大。当学生成绩降低时，老师经常会选择向学生施加更多的压力，因为老师期望的是下列的连锁反应：

学生成绩下降——老师压力增大——老师向学生施压——学生学习动力加强——学生学习时间变长——学生成绩提高——老师压力减小。

以系统动力图来表示如下：

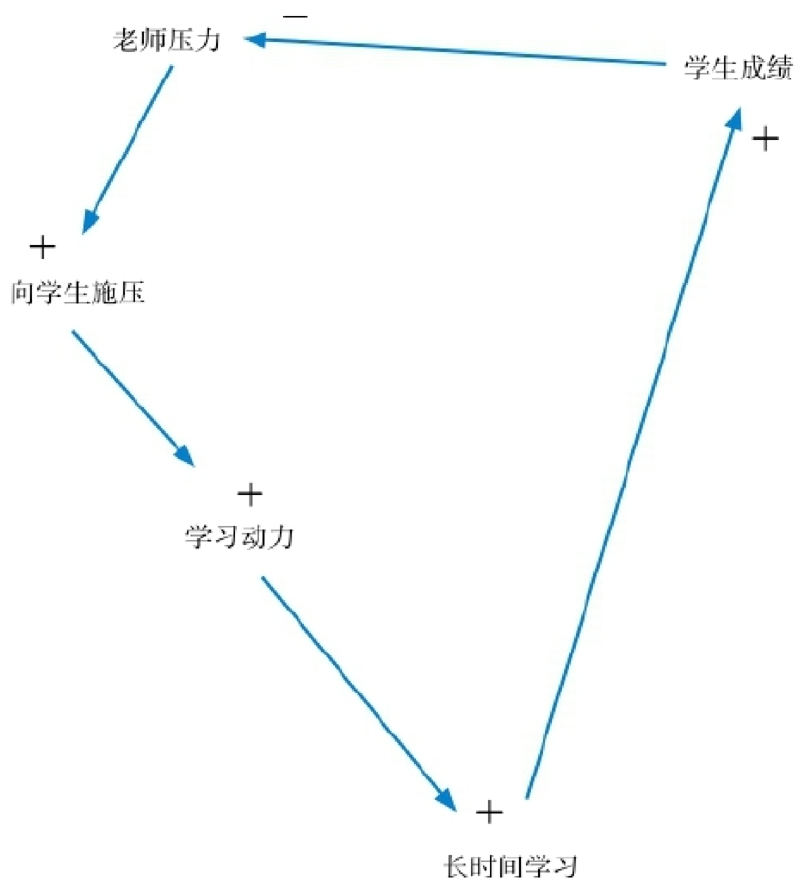


图6-4

上图中，4个“＋”，1个“-”，表示一个负反馈循环（一种有平衡倾向、不会无限增大的循环）。我们可以将上图称为压力-动力环。

但对于学生来说，他未必按照上述循环进展。当他感受到来自教师的压力以后，他产生负面情绪，进而产生逃避行为，减小了学习的时间，然后又成绩恶化，最终老师的压力增大，然后又导致老师给他施加更大的压力……

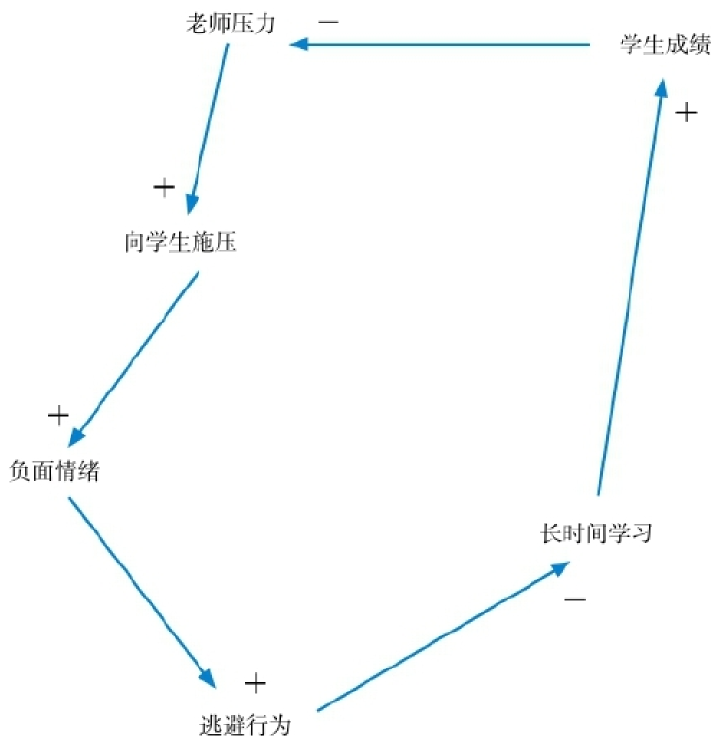


图6-5

上图可以叫作压力-逃避环。上图中，4个“＋”，2个“-”。“-”是正负的负号，不是减法。负负得正，因此上图表示一个正反馈循环，即无限增大循环。老师因为感受到压力而采取某种行动，最终却继续导致自己压力增大。对部分处于青春期、成绩不优异、与老师有冲突、感受到巨大压力的学生来说，上图就是他们的真实写照。

在这个系统中老师会认为：

因为学生成绩很差，所以老师们感到很有压力。

这在最开始是正确的，但他们可能想不到，一旦这个动力系统运转起来，就又多了一个因果：

因为老师们感到有压力，所以学生的成绩更差了。

老师的压力与学生的不良成绩，到底谁是因？谁是果？从全局来看，这是一个系统动力环，这些事件互为因果。

第三节 系统的非常规特性

因果是我们认知世界的基础，在一个系统中，如果基本的因果关系都被改变了，那么这个系统也一定会有很多其他反直觉的特性。如果我们想拥有应对复杂世界的系统思维能力，就需要了解这些不合常规的特性。

1.注重理解系统各个部分之间的联系

我们理解世界的方式经常是分解型的、还原型的，这种理解方式假设整体等于部分之和，只要理解了各个部分，整体也就被理解了。

这和我们接受的教育有关，现代教育体系注重分科，而现代科学研究最常用的方法就是不断分解。物体分解成分子，然后分解成原子、质子、夸克……这种分解型的理解方式也被带到了人文世界里。麦肯锡咨询赖以成名的结构化思维和MECE（相互独立，完全穷尽）就是分解的典型。

系统思维则要求我们时常留意各个部分之间的关系，认为系统并不等于部分之和。分解型的思维在某些场合下是有效的，它让事物得到简化。但有时候它简化得过度了，于是结论失真、方法失效。有些系统的不同部分之间有紧密的联系，一旦把这些联系切割开来系统就不再是原来的样子了。

比如，一只猫可以跳60cm高，你把它切割成两半，每一半并不能跳30cm高。再比如，内勤服务部门的案例中，公司的总盈利目标被分解为增加收入和减少成本，销售部的任务是增加收入，内勤服务部的任务是减少成本，但内勤服务和销售之间其实有某种联系，并不能这样简单分隔。

2.部分与整体的差距，可以是数量，也可以是性质

既然整体并不等于部分之和，那么其中的差距是什么？答案是，可以表现为数量差距，也可以表现为性质差距。

假设一个营的士兵战斗力为500，那么两个营的战斗力有多少？是1000吗？如果这两个营一个在非洲，一个在亚洲，相互之间无法联系，那么也许500加500就等于1000。但如果他们之间存在某种联系，数值的加总就会有变化。也许他们有精彩的战术配合，能够表现出1200的战斗力；也许他们相互竞争钩心斗角，战斗力下降为700。篮球、足球等

团体游戏中这种效应尤其明显，大牌明星聚集一堆也未必能够赢得冠军。

有时候连性质都会发生变化。被分割开的猫只是几个血淋淋的肉块，而完整的猫却是能跳能叫的可爱宠物。

3.系统思维是动态的

静态的事物理解起来更容易一些，但动态的系统才是世界频繁展现出的样貌。

还是来看内勤服务部的案例。根据部门主管的测算，削减25%的人员是不会造成问题的，或者只会有一些无关轻重的小问题，这种预估就是静态的思维，也是我们很容易根据基础算术得到的结论。但动态的系统会改变这个效果，经过一次次的循环，第一轮、第二轮……第N轮，微小的效果会逐步放大成大灾难。

4.系统思维中的因果是循环的，模糊的

正如我们在上一节中看到的，相互关联的、动态变化的系统中，因果会变得模糊。

一个简单的循环系统，A—B—C—A—B—C—A……就可以让因果混乱。A是B之因，B是C之因，C是A之因，所以A成了A之因，所以B也是A之因。又或者，并不存在一个根本性的原因。

上述特点在前面几节中已经详细提到，这里不再赘述。但我想补充一点，系统思维的更高视角不仅能帮我们解决问题，也会带来巨大的世界观冲击，道德、责任、意义等概念都会发生变化。你会意识到，人类目前的道德观还有很大的争论与改进空间。

当我们站到系统的高度上，熟悉的特性、因果都被颠覆了，我们思考和解决问题的方法自然也要变化。这引出了一个问题：我们该如何站在更高的层面上解决问题？

第四节 从更宏观的角度解决问题

根据系统智慧，做出大胆的反常行为

现在我们已经理解了，在特定的系统构架下，既可以无原因地凭空产生结果，也可以因果互换和循环。那么对于复杂的因果产生的问题，我们如何处理？

答案是：改变系统构架。

在系统动力图中，有一系列的节点和箭头，箭头代表了系统内部的能量流向。这些节点和流向就是系统的基础构架。只要节点和能量的流向不变，系统就不会改变，结果就不会改变。为了改变结果，我们要改变这些节点和流向。

首先要区分节点和流向是否能够改变。

例如在内勤部门的案例中，从“工作压力”到“错误率”是不可改变的，因为工作压力必然提高错误率，所以不用管它；从“错误率”到“实际错误”，也是不可避免的，同样不用管；还有从“减少人员”到“工作压力”，从“客户增长”到“工作压力”，从“批评指责”到“工作压力”，从“实际错误”到“额外任务”，也都是不可避免的。

剩下的一些节点流向则是可以控制的。例如，从“实际错误”到“批评指责”，部门主管可以选择不对员工进行严厉的批评，这个流向就改变了。从“额外任务”到“工作压力”也有调整的空间，比如可以请一些临时工作人员等。另外，“减少人员”这个点也是可以调整的，部门主管可以从一开始就不减少人员，或者不要减少那么多。

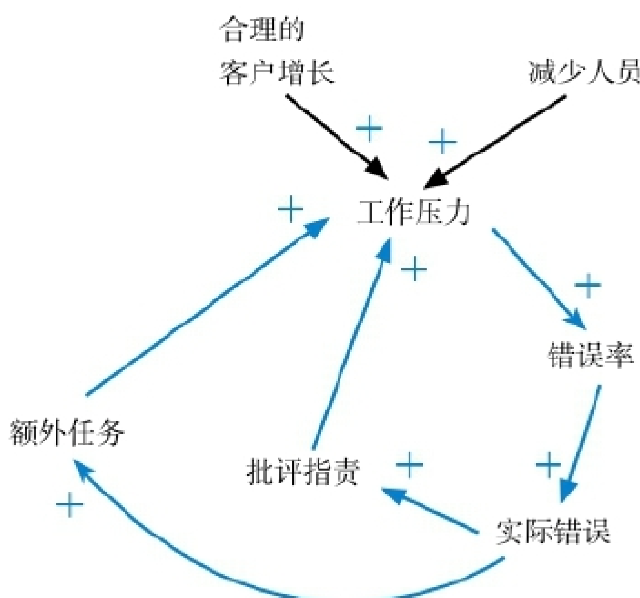


图6-6

为什么“减少人员”这个节点可以调整，而其他的节点就不能调整呢？诸如“工作压力”“错误率”“实际错误”等。因为“减少人员”这个点是悬浮的，它的上游没有一个东西去必然性地推动它。而其他的点上游都有一个推动力，这就造成了结果的必然性。就像你处于人群当中，当后面的大量人群在推着你的时候，你会不得不跟着向前走。

当然，上图中还有一个悬浮的点——“合理的客户增长”。既然是悬浮的点，当然也就是可以改变的。不过“客户增长”实在是太诱人了，一般我们选择不去改变它。但我们也会听说一些优秀的企业家这样分享经验：“有时候我会故意放慢增长的速度，因为慢就是快。”这个玄奥的说法背后其实有系统思维的运作。

接着，就去改变那些可以变化的流向和点。

在“减少人员”这个点上，内勤部门主管可以在最开始就选择不要减少人员，或者不要减少那么多。你留出了一部分额外工作力，就为系统提供了缓冲空间，不会因为一点偶然的扰动就启动了整个系统的恶性循环。

从“实际错误”到“批评指责”这个流向也是可以改变的。在意识到系统的问题后，主管应该忍住发脾气的冲动，甚至应该主动去安抚宽慰员工、减轻他们的压力。这当然要求主管有更高的修养，但这是必要的道德，更是必要的基于系统思维的智慧。

从“额外任务”到“工作压力”，主管也可以选择打破这个流向。在出现了额外的任务后，主管可以临时去其他部门借调几个员工过来，或者招聘一些临时工人。对这个流向进行拦截后，“工作压力”会减小，同时也为修改系统的其他部分争取了时间。

其实还有一个地方可以处理，即“工作压力”这个点。尽管在上述系统中，工作压力被其他要素推动着，但你可以从系统外部去引入新的要素来解决问题。比如，部门主管可以选择为员工们预订一些减压按摩上门服务——当然是很正规的那种，不是公安部门明令禁止的那种。

这是一个真实有效的方法，有些公司的老板就真的这么做了，他们预订专业的按摩人士来到公司，轮流为员工们按摩放松。但乍一看这个逻辑非常奇怪：

> 因为员工们表现得很差，工作效率低、犯了很多错误，所以主管要为他们提供一种福利——免费减压按摩。

员工表现得太差了，所以要为他们提供一些福利？在线性逻辑下这是不可想象的、荒谬的，但在系统思维下它确实是一个切实可行的巧妙办法。为了解决问题，你需要很多像这样智慧而大胆的行为。

总的来说，利用系统思维来解决问题主要有以下步骤：

第一步，绘制系统动力图。哪个因素推动了哪个因素？是增加还是减少？哪些节点和流向构成了循环？这是个起到无限强化效果的正反馈循环，还是个起到平衡制约作用的负反馈循环？关于系统动力图的更多绘制技巧和技术细节，可以关注公众号“人生策略师”，回复“系统动力图”查看。

第二步，识别那些可以调整的节点和流向。一般来说，涉及人的价值观、信念、思维方式和情绪的东西都是可以改变的（尽管有时候也很难），比如犯错要受到批评是一种信念，它是可以改变的。而生理性、物理性的规律则不容易改变，比如疲劳的大脑容易犯错，老化的机器一定效率低。

第三步，改变那些可以调整的节点和流向。那些制造问题、让问题越来越严重的循环，你应该坚决打断它，而关键节点和流向的改变是重要的手段。正如第二步中提到的，这种能改变的东西往往与信念、情绪、思维方式有关，而人们一般又倾向于固守自己的信念和思维。但如果你想要登上更高的层面，你就需要打开自己的大脑，塑造一个开放的心智，敢于并习惯于承认自己的局限与错误，然后做出与众不同的决定。

第五节 良性循环是怎样构造出来的

设计系统结构，做一只无形的大手

构建良性循环的两个步骤

之前的几个案例都是负面的、系统运作带来问题的案例，那么有没有正面的案例呢？当然有，系统循环不仅会带来问题，也可以为我们提供帮助。

先来看一个简单的案例。

当企业获得初始的投资以后，它产出了产品，销售给客户，得到了一定资金。接着，要把资金用于产品研发改良，于是更多的客户购买产品，于是得到了更多的资金。再接着，更多的研发投入，更好的产

品……如此循环下去。基本上所有发展良好的企业都拥有这个循环。

如图6-7所示，这是个简化模型，因为资金不仅能促进研发投入，还能促进销售渠道开发、后勤保障等，所以真实情境稍微复杂一些，但原理是类似的。

如何构建这个良性循环？首先是要对这个循环系统的架构很熟悉。在上述案例中，架构比较简单，也符合人们的常识，所以在大脑中把它构建起来并不难。但更重要的是，要意识到它的价值和重要性，并克服一些本能的弱点。

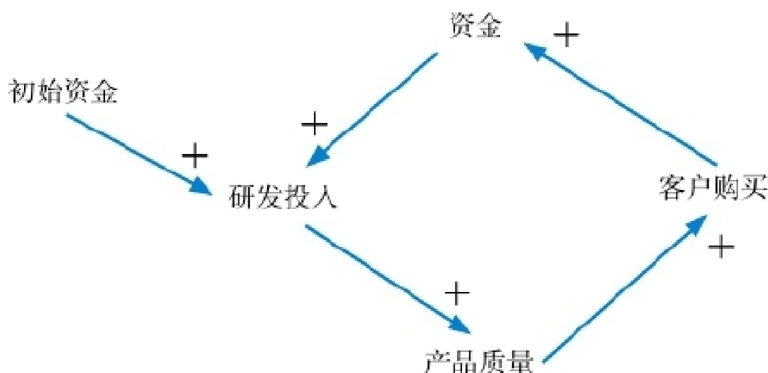


图6-7

当这个良性循环跑起来以后，大家应该珍惜它，因为每经过一次循环，它的威力就会加强一点。尽管最初的几轮可能并不那么明显，但它会逐渐变得如同高山大海一般令人震撼。我们需要抵制一种冲动，就是把销售获得的资金立刻用于分红享用，挥霍于豪车豪宅间。这种做法在中前期非常有诱惑力，因为中前期的系统威力尚未体现出来，给人一种即便投入研发改进也不会有太大的利益的感觉。我们要以冷静的系统思维去克制与平息这样的冲动。

我有一个开设培训机构的朋友，以很少的资金起点，在短短3年间做到了千万级别的收入，而且还是在一个三线小城市。他很理解上述的循环带来的威力，并不急于把收入兑现以提高自己的私人生活水平。他说："这几年赚了不少钱，但我的个人物质生活并没有明显提高，几乎所有钱都用于再投资了。可是我根本不着急，因为后期的回报会更大。"

有一个观念十分危险。有些人心想，我没有那么大的野心，不需要让业务无限增长，等到它发展到一个还可以的水平后就保持在那里吧，可以享受生活了。这种想法忘记了你的竞争对手很可能就在使用这种越来越强烈的动力循环，以巨大的加速度发展着。当你自己应用这个加速循环的时候，你容易低估自己的未来前景；当你考虑竞争对手的时候，你容易低估他们在未来会对你造成的压力。

总之，人类是短视的动物，容易低估事物的远期威力。

总结一下，为自己构造一个良性循环，需要经历两个步骤：

第一步，在大脑中规划出一个良性循环的系统。你可以在纸上画一幅系统动力图，认真研究哪些因素影响了哪些因素，哪几个因素之间能够连接起来，形成一个不断增强的循环系统。

第二步，按照规划去一步步地执行这个系统。在这一步你要注意，由于系统的特性，系统常常远远大于部分之和。所以在你完全构建好这个系统并循环几次之前，这个系统的威力是暂时不会体现出来的。由于一段时间得不到反馈，你很容易在这个阶段放弃努力，或者以牺牲未来更加猛烈的发展为代价，过早地享受了劳动成果。要知道，现在多享受一分，未来就减少了十分、百分。

设计一个良性循环然后去执行，这两个步骤并不复杂。现在，我们可以一起来做一个练习——如何为自己构造出一个职业成长方面的动力十足的良性循环系统？

练习：为自己设计一个良性循环系统

首先，我们为自己规划一条良性循环的发展之道。我们在上班之余努力学习各种知识、技能和思维能力，一段时间后这会提高我们的工作能力，进而做出更好的工作成果。这些工作成果会为我们带来更多的金钱，如加薪、项目提成等。这些钱会对我们构成正面激励，让我们有更大的学习动力去继续学习更多的知识和能力，然后继续这一良性循环。

然后我们就按照这个规划去实践，实践的时候会遇到两个问题。

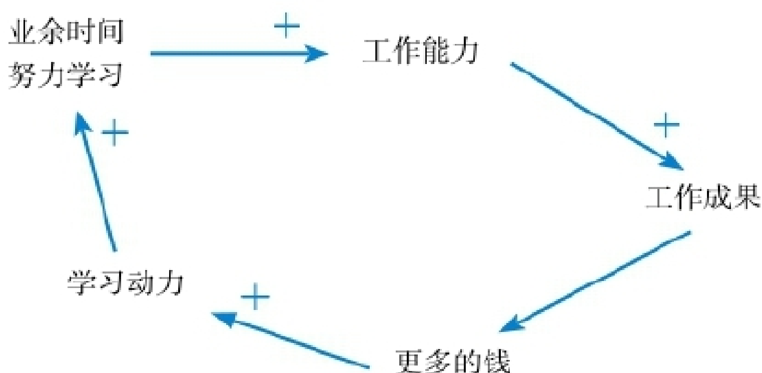


图6-8

第一是从业余时间努力学习到工作能力增强，再到做出工作成果，需要一定的时间。一部分人没有这个毅力坚持下来，早早就放弃了。对于这类人，你需要认识到未来可以有多么美好，也需要对自己、对正反馈的威力保持信心。

但更多的人会遇到第二个问题。当你赚到更多的钱以后，不仅会增加学习的动力，也会增加享受的欲望，这是人的天性。同时，工作产生的疲惫也会让你不愿意继续努力学习。因此，很多人不能把这个循环无限地坚持下去，可能只开动了一两次之后就停歇了。

你看，实际情况比理论要复杂和困难一些，画出来的系统动力图也不一样。图6-9中①号环是我们希望建造的环，它是个正反馈的良性循环，即无限增强的环。但实际情况还会出现3号环，这是个负反馈环，即起到平衡作用的循环，它不允许你无限增强，努力学习产生的疲劳会让你不想持续努力下去。

另外一个关键点在于②号环是什么环，它对我们的努力学习产生了什么影响？注意，②号环是那个将①号环包括进去的大环，它的路径如下：

业余时间努力学习——工作能力——工作成果——更多的钱——享受的欲望——业余时间努力学习。

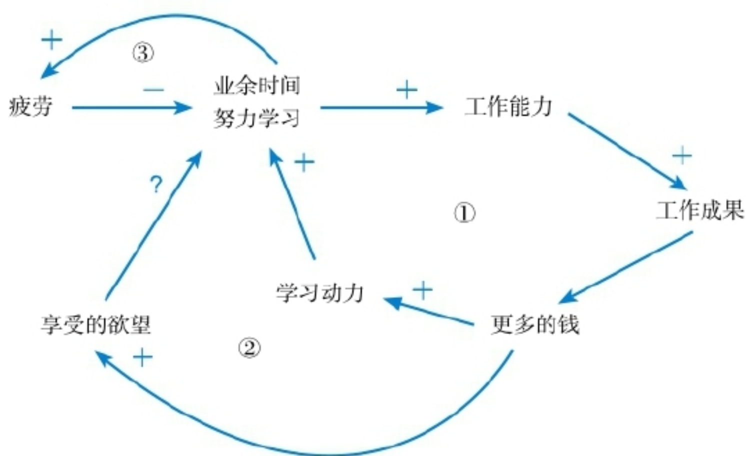


图6-9

一般来说它会产生负面影响，当你赚到了更多的钱以后，你产生享受的欲望，去逛街购物买了一大堆不实用的东西；或者觉得不用太努力了，可以去打个通宵游戏、看个通宵电影等。如果这样的话，那么享受的欲望导致的享受的行为，就会减少你下一次的努力学习，形成一个负反馈循环。很多人感叹，这就是人的劣根性啊。

这也是大部分人的常态，一个正反馈循环拖着两个负反馈循环，增长乏力，人生无比艰难。有人把这种状态总结为：间歇性宏图大志，持续性混吃等死……

但问题是否就无解了呢？有人觉得，这种情况只能死拼意志力了，就是要强行忍住、坚持住。其实未必，意志力强当然是好事，但系统思维的智慧能给我们新的力量。

我们注意到，图6-9中从“享受的欲望”到“业余时间努力学习”

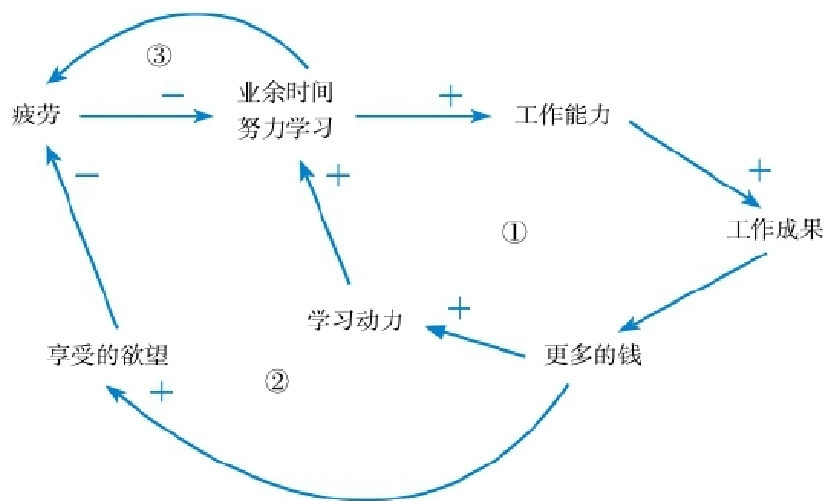


图6-10

的箭头旁边是一个问号——它未必一定造成削减的结果。当取得了初步的成果以后，你产生了不可抗拒的享受的欲望，但享受的方式却是可以选择的。

如果你选择疯狂购物、通宵打游戏或者出去喝酒狂欢到半夜再拖着疲惫的身体回家，那就产生了一个负反馈，打断了原来的良性循环。但你也可以选择享受一下，去做一个疗程的按摩（再强调一次，是正规的那种）。专业的按摩师可以消除你的压力，让你身心放松，这绝对是一种享受。它的价格可能有点贵，比如一个疗程几次按摩要几百上千元，是你平时舍不得花的钱。但是既然取得了初步的成果，赚了更多的钱，你就可以这样享受一把。

当你享受完了以后，疲劳也降低了，于是又可以投入到努力学习成长中去了。现在你发现，上面的循环已经变了——②号环稍微更换了一点流向，并从一个负反馈循环变成了正反馈循环，如图6-10所示。

于是情况变成了两个正反馈循环对抗一个负反馈循环，你前进的速度大大加快了，甚至还比以前更加轻松了！现在你应该可以理解了，那些最优秀的人未必活得很辛苦，他们可以既勤奋努力又轻松愉快。

这样巧妙的操作还有很多。为了学习，你可能会去外地参加培训，培训费用已经不便宜了，那些资金不充裕的人会选择在交通和住宿上节省一点。但经过之前的努力赚取了更多的钱以后，你可以选择下一次参

加学习的时候住更舒适的酒店，或者换个高铁软座、飞机头等舱等来使旅途更舒服，这也是一种奢侈享受，但是它能减少你的旅行疲劳，让你学习得更好。

面对难以抵制的享受欲望，你总要找个途径发泄出去。如果你为自己买了一个昂贵的辅助睡眠的装置，或者购置了几款提高效率的工作软件，那么你给一个白痴游戏充值1000元钱的冲动就会减小。对于享受的欲望来说，前者与后者区别不大，但前者能使你维持不断成长的良性循环，而后者则会拖累你，让你停滞不前。

比别人发展得更好还享受得更多，这就是系统思维的智慧。

本章结语 颠覆线性因果，系统结构带来反常规的智慧

本章讲述了系统思维，它原本是生态思维的一种特殊情况，但由于有更复杂的运行逻辑，无法被合并到生态思维一章中，故单列出来详细讲解。

系统思维如生态思维一样强调事物间的联系与相互影响，但它比生态思维更加复杂，它颠覆了传统的线性因果关系，形成了新的系统特性。在系统思维当中，最重要的可能不是某个短线条的因果，而是整体的系统结构。这种超越常规逻辑的特性，是深度思维中较难理解的部分，但又是极为有用的部分。

一方面，它能够找到一些问题的复杂成因，在更高的层面上解决问题；另一方面，它又能以精深的智慧评估形势，以大胆、反常的行为开创局面。它将我们的格局和境界带到高远的地方，如同云端之神俯视大地。它也平静地向我们指出，人类对思维、道德、意义等概念的理解有很大的局限，还有很大的发展空间。

第七章 大势思维——与天地同力的思维方式

与宏大的趋势相比，个人的力量是渺小的，只有借助趋势的力量才能在人生中乘风破浪。如何识别趋势并站在趋势之上，是每个想要成就自己的人所要学习的重要课题。

第一节 时来天地皆同力

借助趋势，还是被趋势吞没

古代诗人罗隐说："时来天地皆同力，运去英雄不自由。"

小米创始人雷军说："站在风口上，猪也会飞。"

荀子说："君子生非异也，善假于物也。"

伟大的人需要借助外物的力量，而最强有力的，莫过于趋势的力量。在时代的巨轮面前，抵抗者往往沦为尘埃；在趋势的浪潮之上，平凡者也能一步登天。

如果你翻阅中国的富豪排名，会发现非常显著的时代特征。20年前，中国的富豪大部分都是搞能源矿产的，煤矿、铁矿等；10年前，中国的富豪大部分是经营房地产的；现在，中国的富豪大部分是做互联网的。我们还可以预测，未来几十年，中国的富豪可能都是发展人工智能的。

对于中国目前的顶级互联网企业，你去看一看他们的成立时间，也能发现很明显的时代特征。网易是1997年成立的；腾讯、京东、新浪是1998年成立的；阿里巴巴、携程是1999年；百度、搜狐是2000年。这么多伟大的互联网企业，就密集扎堆在了这短短两三年时间。而在2010-2012年这个区间内，又密集扎堆了小米、美团、今日头条、滴滴等顶级企业。

为什么顶级企业不是均匀分散在各个年份，而要在特殊的时间区域内扎堆？因为这个区域恰好是某个大趋势的起点。1997-2000年左右，是中国互联网的起点；2010-2012年左右，则是移动互联网的起点。在宏大的趋势之中，才有伟大的大企业。

对于已经站上风口浪尖的人物和企业，我们容易放大他们的个体能

力而忽视他们双脚站立其上的趋势。时至今日，阿里巴巴已经是中国的顶级企业，进入阿里巴巴的也都是顶级人才。但十几二十年前阿里巴巴刚成立的时候，国内的顶级计算机人才根本不屑于进入这样的小公司，都去了微软、谷歌等当时的巨头公司，阿里巴巴只能纠集一帮无法进入顶级公司的次级人才创业。可就是这样的一家公司，依然一步步走上了浪尖。这难道是由于最初那些无法进入大公司的创始团队恰好特别伟大？显然，真正伟大的力量是时代的趋势。

企业如此，个人也是一样。

1984年左右，一个北京人看到中国的落后与国外的繁荣，以30万人民币卖掉了一套四合院，凑得30万元出国去欧洲辛苦打拼事业。30年后，这个北京人积累了大约100万欧元（大约780万人民币）的“巨额财产”，回国一看，当年的四合院已经售价1个亿了。这个特定的个案未必是真实的，但类似的真实案例你肯定听过很多。

20世纪90年代末期，中国人开始流行去美国读书发展。那时出国不容易，去美国尤其难，只有北京、上海等发达城市的顶级优秀人才才能出得去。那些不太优秀、没资格去美国的人只好留在北京、上海本地发展，闲着没事干只能买房子玩儿了，反正当年的房子很便宜，于是一套两套三四套……你也知道北京、上海的房价现在怎么样了。其他不谈，仅以个人资产的角度来看，似乎命运与某些聪明人开了个巨大的玩笑。这并不是劝你去投资房地产，只是说明趋势的力量。

一位早年清华毕业的优秀人才进入一家钢铁厂，从中低层职位干起，吃苦耐劳，一步步走向中高层管理岗，经过20年的磨炼最终成为钢铁厂的一把手。上万人被他管理得有条不紊，几十个部门和十几条生产线也都层次分明，其个人素质、能力和努力程度都算是人中龙凤。然而，现在这个钢铁厂每年都处在亏损的边缘，他作为亏损企业的最高领导人，一年也不过三五十万收入。

一名浙江的高中辍学者无所事事混迹社会，为了混口饭吃把当地服装企业的尾货拿到网上去卖，结果不足10年就搞出了一个几千万营业额的淘宝店，年净利润接近1000万。无论是努力程度、智力水平、社会影响力还是人脉资源，他都与几十年前的老清华毕业生相差甚远，但是他却过得更加滋润。

趋势的一个妙处在于，每个人都在某个趋势中，每个人的命运都随着趋势上下起伏、翩翩起舞，想逃也逃不掉，想避也避不开。就像大海

中的鱼虾，难免被海浪席卷，被洋流推动。鱼必须学会如何与潮流打交道，这不是它可从容选择的升华修养，而是必修的生死存亡之道。

人又何尝不是如此？

在趋势的力量面前，个人太过渺小。夸张一点说，顺趋势者生，逆趋势者死；识趋势者智，不识趋势者愚。所以我们常常听说，选择比努力更重要。不论是有意还是无意，如果你选择了一条趋势所向的道路，你成就自己与事业的概率就会提高很多。

如果你准备努力经营自己的人生，让自己发展得更加顺利，就像是天地与你同力、冥冥中宛如神助那样，那么你应该努力学习一下这种思维方式——大势思维。

第二节 抓住趋势的本质

趋势不是瞎猜，是掌握规律

既然顺应趋势、与趋势共舞这么重要，那么怎样才能发现趋势呢？要想发现趋势，我们首先要明确知道什么是趋势。

趋势的本质

字面的解释是，趋势就是事物发展的动向。不过这个解释容易给人一个误解，好像发现趋势就是预测未来。

那么如何预测未来呢？那就很麻烦了，有点玄学的意思。在股市里面经常有很多预测大师，一会儿说这个股票明天要涨停，一会儿说大盘未来几个月要连续上涨。那些听信了大师预测的人会哭着告诉你，这样的预测多么不靠谱。

然而有些对未来的预测看起来又是很准确的。比如2000年初就有人预测，未来是互联网的世界，传统社会的一切都会被互联网颠覆，这个预测今天已经实现了，它是正确的。今天我们也能够预测，未来的世界一定是人工智能的世界，这个预测也基本上是不会错的。

那么发现趋势是否等于预测未来？为什么有些预测是可行的，有些预测就是瞎扯？那些瞎扯的预测和合理的发现趋势有什么区别呢？

要想解决这些问题，我们需要了解趋势的本质，而看到事物在往某个方向发展只是现象。在这里我先给出对于趋势的本质性定义：

趋势，是因为某种内在规律而导致的未来的大概率或者必然走向。

在上面的定义中有一个核心关键词：内在规律。这个词是趋势的核心，也是让趋势区别于一般预测的关键点。预测也许是瞎猜的，只有那些基于某些深刻规律的未来走向预测才能称为趋势。

根据这个定律，你可以把趋势和另外一个相近的概念进行区分——风口。

雷军说，站在风口上，猪都能飞。自此以后，风口这个概念就火起来了。所谓风口，就是指非常火热，有很多人争抢的东西。风口看上去很像是某种趋势，而且还往往很强烈，但风口和趋势是有区别的。可以说，趋势必然会造出风口，但风口未必是趋势。

其区别在哪里呢？就是背后有没有什么内在规律。有些风口的形成背后是没有什么强烈规律的，只不过是部分人的一时兴起和盲目跟风。餐饮行业曾经出现过两个风口，第一个是在线订餐，即网上叫外卖；第二个是生态餐厅。什么叫生态餐厅呢？就是说，餐厅不要在都市里搞得方方正正的很现代化，要在自然风景很好的地方做，或者要制造出秀丽的风景，显得楼阁亭台、流水假山的，很有情调，甚至还能亲手种一些菜，体验一下浇水、采摘的感觉。

第一个风口，大家都知道最后做成了，出现了美团、饿了么等巨头企业，我们可以说这是一个趋势。但是第二个风口很多人连听都没听说过，因为它失败了，而且失败得很彻底。

那么为什么会有这种差别呢？很简单，因为第一个风口背后是有逻辑、有规律的，那就是为顾客提供便利。偷懒的人可以不出门吃饭，手机上点几下就能避免吃饭路上花费的十几二十分钟时间，碰到下雨下雪或者高温就更划算了，毕竟待在家里总比出去淋雨好。但生态餐厅这个风口背后有什么规律吗？你很难找到。我们吃饭要求的是更干净卫生、味道更好、价格更实惠，这些最本质的东西生态餐厅都没有涉及。至于就餐环境，一般餐厅现代化设计也很好啊，何必非要流水假山呢？所以，这种缺乏规律支撑的风口很快就消散了，再也不被人记起——当然，追风口投资亏损几十几百万的人可能会记得一辈子。

案例：大国运趋势下的电影行业新动态

趋势，一定要有规律和逻辑支撑，否则就不叫趋势。比如时装潮流不是趋势，因为时装的流行很难找到稳定的规律与逻辑。某个歌星穿了

件特别的裙子，于是这个款式的裙子一下就火了；第二天这个歌星爆出一个丑闻，于是这个款式的裙子一下子又熄火了——这都是偶然事件。今天出来一个当红小鲜肉，明天会出来一个俏皮美少女，这也不是趋势。

但这并不是说娱乐行业就没有趋势了，当然也有，只要有规律就行。比如电影是娱乐行业的典型，判断一部电影会不会火、电影投资人要不要投资就有一定规律可循。吴京自导自演的《战狼2》创造了中国目前的历史最高票房，但是在拍摄之前，很多投资人并不能预知这一结果。吴京这个人虽然很能干，但毕竟之前没有特别好的票房业绩表现，所以很多投资人犹犹豫豫，不知道这个电影能不能火，有的最终没有投资。等到票房出来以后（超过50亿元），这些人估计肠子都悔青了。

实际上，《战狼2》的成功并不难预测，因为背后的规律很深刻，也不难看出来。随着这几年中国实力不断增强，欧洲和日本诸国的实力不断衰退，目前，中国已经是世界第二大经济体，仅次于美国。在可预见的未来，世界格局必然是中美争雄，甚至很多人预测中国将会成为世界第一。从落后挨打100年，到逐步登顶世界最强国，中国人在经历剧烈的民族自信心复苏，这种自豪感溢于言表，在整个社会的方方面面都热烈地体现出来了。所以《战狼2》这部凸显中国实力、宣扬爱国情怀的电影，非常契合整个社会的情绪趋势，很容易大热。

那么，如果几年后吴京再按照类似的套路拍摄《战狼3》效果会怎么样呢？市场不断变化，曾经管用的套路以后还会继续管用吗？

我的判断是，还会继续有效。只要影片本身质量好，虽然未必能称霸票房榜，但也不会差。为什么能做这样肯定的判断？因为刚才说的趋势还在。中国逐步登顶世界的趋势还在进行中，持续的时间会很长，会有至少几十年的进程。在此过程中，政府希望能够有宣扬国家实力的电影，因为民众批评国家、富人向海外转移资产、学术精英移民国外等事情让政府很心烦；民众也希望看到赞美国家实力的作品，因为民族自信心、自豪感还在不断膨胀当中，还需要情绪宣泄。两股强大的力量共同决定了，这种主旋律电影依然会很有市场——直到类似作品泛滥，民众的情绪转变。（就在本书出版编辑的过程当中，上述判断已经被验证了。另一部反映国家实力与民族自信心的电影《红海行动》票房超过35亿，成为仅次于《战狼2》的中国历史第二高票房纪录）

第三节 能够创造趋势的强大规律

这些规律，能改变无数人的命运

现在我们已经明确了，趋势不是看起来很火很热闹的风潮，而是有某个强大规律支撑的趋向。但是显而易见，并非每个规律都能塑造趋势，只有一部分才行。那么是哪一部分呢？一个基本的判断准则是：

越是强大、深刻的规律，就越能造就宏大的、确定性的趋势。

由此，如何发现趋势就变成了两个问题：

1.有哪些常见的强大深刻的规律？

2.如何发现那些强大深刻的规律？

这两个问题都不好回答，假如能够完美回答这两个问题，那恐怕就成为人类史上数一数二的伟大人物了。受限于自己的学识与经验，我只能在这里初步提出一些我观察到的、能够创造趋势的宏大规律给大家参考。

马太效应

“凡有的，还要加倍给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来。”——《新约·马太福音》

富裕者容易赚到更多的钱，贫穷的人则倾向于一直贫穷下去；有一定名气的人很可能会更加出名，默默无名的人则容易一直沉默。《道德经》中也提到：“人之道，损不足以奉有余。”

总之，强者越强，弱者越弱。

强大的马太效应

有些时候，在同一个事物身上会出现不同规律的冲突，就像有两个人从不同方向推一个物体。这个时候，知道有两个人在推箱子没有太大意义，你得知道哪一个人的力量更大才行。当两个相互冲突的规律在推动同一个事物的时候，你需要知道哪一个规律更强大。

马太效应的厉害之处就在于，它往往比其他规律更加强大。当它和其他规律起冲突的时候，往往能够覆盖、推翻其他规律。

让我们来看一个例子。几年之前有些“大师”预言，中国未来的城市发展会向大城市凋落、小城镇发展的方向进行。为什么呢？他们给出了几个看起来非常有道理的理由。

第一，大城市有严重的大城市病，空气污浊、自然风光差、交通拥挤、房价昂贵、竞

争激烈等，并由此导致一系列的生理、心理疾病，这导致很多人都讨厌在大城市生活；

第二，随着淘宝等网站和配套物流的发展，小城市也可以买到多种多样的商品了，丝毫不亚于大城市；

第三，随着高铁和航空的发展，小城市也不用担心出行不便了，大城市的远程交通优势逐步丧失；

第四，随着互联网的发展，小城市也能够快速获得大量信息了，与大城市相比完全没有劣势；

第五，由于交友是网络化、社区化的，日常沟通用网络进行即可，每年进行定期定点聚会，所以交友也不必局限于身边的人，小城市与大城市没有区别。

……

基于以上种种理由，他们推断，大城市的人口会越来越少，房价也会随之暴跌，而很多环境优美的小城镇则会逐步繁荣起来。

这些理由看起来都很有道理啊，每一条似乎都非常正确。尤其当这些理由出自某些“大师”之口的时候，人们就更加容易相信了，于是有些人纷纷卖掉北京、深圳等地的房子，搬去小城市发展了。这些事情大概发生在2013年左右。

后来的事情大家都看到了。从2014年到2016年，北上广深等大城市的房价不但没有跌，反而又暴涨了一倍！大城市的房产持有者经历了一轮罕见的资产暴增，涌现出大批的千万富翁、亿万富翁。那些听信大师的预测早早卖掉一线城市核心房产的人，也不知道心里是什么滋味儿。大约只能安慰自己：“大师说了，要心平气和，不要贪婪……”

不仅房价短期暴涨，而且可以肯定地说，“大师”们对于大城市人口流向的预测，从长期来看也是完全错误的。一二线城市将会保持持续的人口涌入（除非政策限制），甚至发展成大型、超大型城市群，比如长三角城市群、京津冀城市群、武汉城市群、成渝城市群等。总之，农村和小城镇大概率会持续凋零，而核心城市总体上则会越来越繁荣。

可是，为什么会出现这样的情况？大师们说的那些理由不是看起来很有道理吗？

是的，每一条理由都是正确的。淘宝确实让小城市购物更方便，互联网也确实让小城市的人可以接触前沿信息。但是所有这些理由的力量加起来，都比不上一个规律的力量更强大——马太效应。

所以我在写马太效应的时候，我希望做的不是告诉读者存在一个叫马太效应的东西，而是要强调，它的力量非常强大，它能够覆盖很多其他的规律。世界上有太多的规律，你不要以为马太效应是其中普通的一

个，它是规律中的规律，强者中的强者。

马太效应的强大，不仅表现在它的力度大，还表现在它的覆盖范围很广。除了城市发展外，在社会的很多领域也是如此，如知识积累、财富增长、职业发展等。根据马太效应，我们能够部分地判断未来，并以此指导当下的选择。

马太效应与知识积累

根据马太效应，已经拥有更多知识的人，在未来很有可能会拥有更多的知识。即，与知识欠佳的人相比，知识丰富者的知识优势会持续扩大——不是减小，也不是保持不变，而是扩大。

这个推论显然与我们的事实相符合。在一个高中班级里，成绩好的那部分掌握的知识比成绩较差者多——但差距也不是很大。不过，成绩较好者会继续上大学；而成绩较差的人可能就直接辍学打工了——于是后面的人生中两者的知识差距不断加大。

另外，马太效应也得到了来自脑科学与心理学的理论支持。新知识的学习与头脑中已经储存的旧知识有关，已经储存的知识越多，学习新知识就越容易，新知识的储存比率也就越高。所以，原有知识越丰富的人，由于更高的学习效率，即便是学习同样的内容也会比知识匮乏者学得更快，从而扩大知识优势。更不用说知识带来了成就感，提高了学习动力，学习动力又影响了你未来是否愿意继续学习。

那么，知识积累领域马太效应有什么应用呢？

首先它会影响我们个人的学习决策。当别人在聚会狂欢、看电影玩游戏的时候，你是否能够静下心来好好学习提升自己呢？一方面是成长的愿望，一方面是放纵的本能，你的内心一定会忍不住做个对比决策：如果我牺牲娱乐来学习，会有多少收获呢？今天不去聚会，省下时间看书，能学到多少东西呢？

不幸的是，最开始的时候知识增长速度通常是很慢的。如果不明白知识的马太效应，你会忍不住想：就算认真学习也学不到多少东西，这个收益太小，不足以抵销我的付出。于是你会倾向于放弃学习，享受狂欢。

但如果明白了马太效应，你的收益-付出就有变化了。

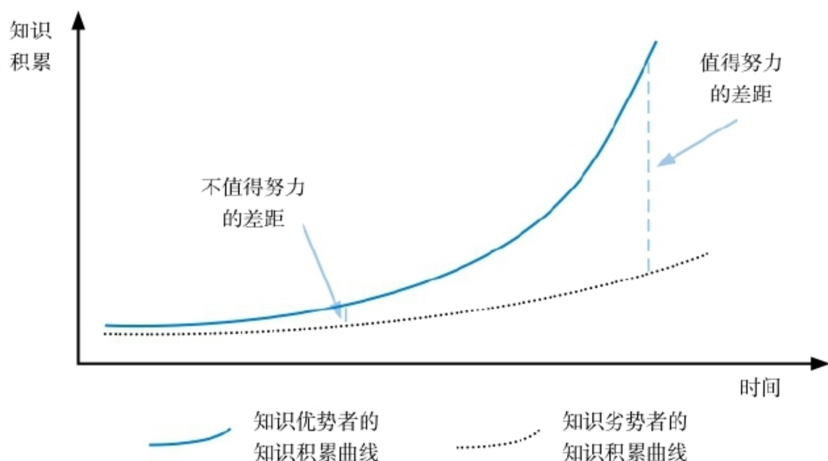


图7-1

知识累积随着时间增长不是线性的，而是不断加速提高的。尽管近期的累积很小，但是远期的累积非常大。所以，在知识马太效应的视角下，你的努力是值得的，这样的收益-付出比例是划算的。

另外，知识的马太效应也会改变我们对于教育的一些看法。

我相信本书的部分读者已经是有孩子的人了，而另外一部分很大概率也会在未来某个时刻养育一个孩子，所以，谈一谈马太效应在教育决策上的应用是有意义的。之前谈论过教育系统——学校、班级与老师——对学生造成的马太效应，这里再来从学生个体大脑认知的角度看看。

曾经有一句风靡整个中国、影响几亿人的口号：不要让孩子输在起跑线上。

显然，这个口号的推动者是无数的教育培训机构。它对家长的影响是，让他们怀揣激动的心情掏钱买单；它对学生的影响是，让无数学生没有了假期和休息，埋头在无穷无尽的课外培训与教辅资料当中。太过劳累的学生发出抱怨并积累了心理阴影，教育界和社会舆论也在反思、呼吁并形成了新的口号：

“太早开的花也会更快地枯萎。”

“不要对孩子逼得太紧，要顺其自然。”

“更大的压力等孩子更成熟了再背负吧！”

“还孩子一个童年！”

“要快乐教育。”

最终，这些口号变成了一句话：“顺其自然，享受童年，快乐教育。”这个理念作为对之前理念的纠错，又影响了至少几千万乃至上亿人，并且还在持续扩散。

但事实真的如此吗？根据马太效应，小时候积累了更多知识量的人，很容易在长大后把知识优势变得越来越大。所以，如果所谓的“享受童年、快乐教育”在执行中演变成了“让孩子尽情玩耍、减少知识摄入”的话，那么孩子与无知的家长一定会付出惨痛的代价。

当然也有人会强调，上面说的话也是有道理的啊，过早学习太多知识也会有种种坏处，失去了童年的快乐很可惜等。他们会给出一大堆道理来说明自己观点的正确性，有些还挂着教育专家的头衔，说得头头是道。这种时候，对于你自己的孩子，你该如何决策呢？

最有意思的地方来了。还记得我之前说过的话吗？

> 马太效应的厉害之处就在于，它往往比其他规律更加强大。当它和其他规律起冲突的时候，往往能够覆盖、推翻其他规律。

这个特性能够帮助你决策很多问题。如果你理解了这一点，就不会被那些看起来很正确的道理唬住。具体到上面的案例中，你应该这样思考：

> 马太效应是不大可能会错的，小时候掌握更多知识的人长大后也大概率会掌握更多知识，而且优势不断扩大。所以我不能让他们所谓快乐教育的理念唬住我，更不能影响我对孩子教育的决策。
>
> 至于过度学习带来的压力过大、丧失学习兴趣、死知识不能应用等问题是另外一回事，并不能推翻马太效应本身，它们需要用其他方法来解决。比如，我应该研究以下问题：
>
> 为了提升孩子的综合素质，应该学习哪些知识能力？仅仅课本与教辅书够吗？
>
> 为了激发孩子的学习兴趣，我应该让孩子用何种形式去学习？项目式学习怎么进行？游戏化学习是否可行？
>
> 为了提高孩子的学习效率，我需要引导孩子学习哪些思维方法？应用哪些学习策略？
>
> ……

如果你能够如此思考，就不会在不知不觉中耽误了孩子的大脑成长。这样做的家长，才是真正不让孩子输在起跑线上。

马太效应与财富积累

与知识积累类似，财富的增长也具有典型的马太效应——越有钱的人越容易赚钱。

这也与我们观察到的日常现象相符。比如过去几十年的房产投资，穷人由于缺乏资金无法早点买房，等到终于积累够了首付以后，房价已经涨上天；较为富裕的人早早购置了多套房产，在房价高涨的趋势中，他们的资产又继续大幅增值。

财富马太效应不是当代中国人的特色，大部分国家都是如此。它也表现为二八定律：20%的人掌握了80%的财富。在少数不发达国家、动荡国家则尤为严重，可能10%的人就累积了90%的财富。

面对财富的马太效应，很多人又气又恨又无奈，因为大部分人都是马太效应的受害者。大部分人的出生都是很平凡的，他们缺乏初始的资金和机会，处于马太效应中不断被弱化的那一头，至于正面应用马太效应，似乎是少数富人的幸运游戏。

但实际上，即便你不幸生为穷人，也可以积极地运用财富马太效应。如何应用呢？

首先是储蓄。

兴起于美国的消费主义浪潮已经传递到中国来了，中国的年轻人逐渐丧失了储蓄的习惯，开始购买各种各样的花哨物品，月光族已经从少数人群升级为主体人口。这是一件好事吗？我不确定。

这对想要尽情享受生活的人来说或许不错，不过对于那些需要未来有所发展、当下经济状态并不宽松的年轻人，我建议你们就不要凑热闹了。如果你持续进行逼近自己极限的消费，让自己的资产积累永远处于接近0的状态，那么财富的马太效应会让你真的变得越来越穷。

好好想想吧，你花费资金的地方真的有用吗？新的苹果手机上市后你就一定需要买一台吗？周末的时候一定要和一些酒肉朋友去KTV里消费几百上千元吗？如果你仔细计算一下，一定会发现不少资金的消耗是没有太大意义的。

与知识的马太效应类似，这里也有一个决策过程。你潜意识中会思考比较，如果今天不去进行消费，省下几百元钱有什么意义吗？根据一般人的想法，答案通常是没有意义。对于很多年轻的工薪族来说，每个月省下一两千看起来并没什么作用，离高昂的房价差得太远，就算100

年也攒不出一套房子。于是带着反正也买不起房的绝望心情，很多人决定干脆把这剩下的一两千也花掉算了。

但同时，你也应该有一个财富的马太效应意识。你要意识到，你今天省下两千元所带来的收益，远远不是眼前的这两千元钱，它会在未来带来更大的回报。刚才的那幅图也可以照搬过来，只需要把知识改成财富就行了，如图7-2。

几年的储蓄能够让你攒出一小笔资产，它看起来并不大，有点无关痛痒，但你在未来的某个时刻很可能遇到一个能够让你多赚三五倍钱的小项目，刚好需要一笔小资产就可以启动！这个时候，有没有这一点初始积累，可能就造成了一生命运的变化。

请记住，虽然你每个月的小积累无法启动亿万级别的大工程，但能够让你收入翻倍的小项目却有可能刚好能被这笔小积累所撬动。人生中改变命运的机会并不是无穷无尽的，当你因为一点点初始积累的差距而错失一次重要机会时，那种深夜里难眠的追悔所带来的痛苦，远远超过你当年花几千元买一部新手机的乐趣。

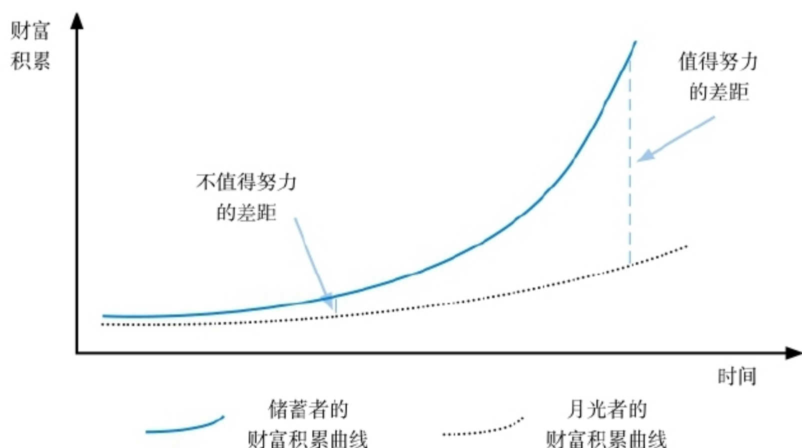


图7-2

更重要的是，面对马太效应，我们要学会切换赛道。

的确，不论穷人怎样储蓄，能够积累下来的也不多；对于仅仅生活基本支出就耗光了大多数工资的人来说，可能每个月要存两千元下来也不太容易。没关系，即便已经处于这样不利的局面了，也还有其他方法

能够让你继续利用马太效应的正面作用。

那就是，面对马太效应，从财富赛道切换到知识技能赛道上。

财富和知识技能是可以相互转换的，但是转换的效率却有巨大的差距。知识技能很容易转换成财富，但财富却较难转换成知识技能——这个差距就是资金匮乏者改变命运的机会。

马太效应虽然在知识和财富两个领域都是通用的，但两个领域内的强弱并不一致。比如，一个人由于天生贫困，在财富领域被马太效应压得死死的，但他在知识技能领域却有可能翻身成为马太效应的受益者！

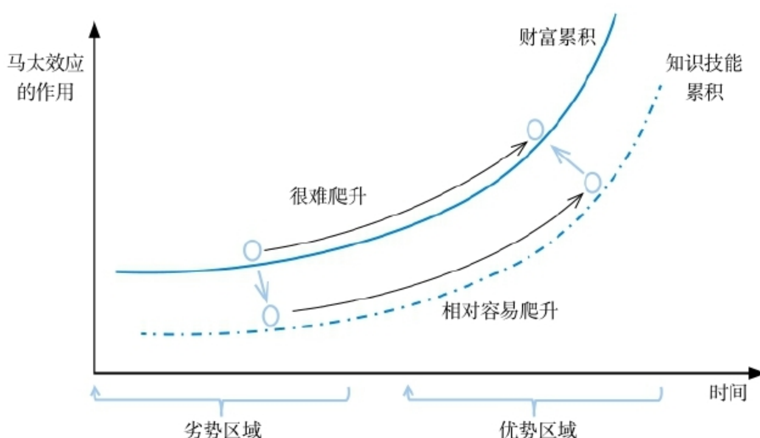


图7-3

你可以这样理解。知识和技能的一个重要来源是书籍，一个普通人每个月的收入只有5000元，他可以腾出300元买书看——大约是10本书。而一个较为富有的人每个月收入5万元，他能够腾出3000元买100本书吗？就算买了也看不完啊。当然，这里指的是非娱乐性书籍。

所以，知识技能领域的累积受财富的影响比较小，就算是财富积累较少的人也可以在这个领域形成优势。等到累积了足够的知识技能后，再把它们转化成财富，这样就通过切换赛道达到了马太效应的加速发展效果，如图7-3。

这意味着，在最初没有太多资产时，你要想办法把自己的资产变成有用的知识技能，然后在知识技能领域进行马太效应下的优势积累，加速发展。当知识技能进入优势区域后，再转化成资产。另外，本书的最

后一章中有关于如何进行知识加速积累、人生加速发展的另一部分探讨，也值得参考。

所以，尽管很多年轻人手头拮据，但购买书籍、培训课程等投资性支出也不应该省下来。更何况互联网时代，书籍与课程的价格都非常便宜，专业研究者研究了一辈子的内容，也许几百元就卖给你了。

也许有人疑惑，刚才不是说根据马太效应应该尽量减少消费、增加储蓄吗？买书买课程不也是一种消费吗？你可以理解为，强大的财富马太效应不应该被你的享受欲望打败，但可以被知识技能的马太效应所替换。

对于马太效应这个单一的效应，本书花费了大量篇幅来描述，这是因为马太效应太重要了。它与你在《N个重要的效应》等文章和书籍中能够看到的其他各种效应不同，它的力量非常强大，强大到可以造就趋势——这种力量是其他效应所不具备的。

科技进步

如前文所说，趋势是被规律所驱动的。马太效应是一个能创造趋势的强大规律，而科技进步则是另一个。

你有没有意识到，科技进步是一切财富、一切文明的根本？世界上最大的趋势多是来自科技的革新。

假设你穿越来到18世纪60年代的英国，你该做些什么让自己的利益最大化？如果你记起来这是第一次工业革命的前夕，那么很显然，你应该先投身于纺织机器的研发生产与工业应用中，这会让你大发横财。带着初始的资金与技术经验，你可以积极参与后续各个行业的工业化革命，让自己的资产疯狂扩张，成为一代巨头。

至于出生在1860年的人，则应该投身于各类电气、内燃机和电信行业。投资者应该去投资这些行业，就算是底层出身、没有资源的人，也要去这些行业当技术工人，要知道做得久了总有出头的机会。

通晓历史的人知道，这些年代产生了大批新富豪，这些富豪都是因为参与了当时科技进步的行业。甚至国家层面也是如此，抓住了这些科技进步大趋势的国家——欧、美、日等，纷纷成为世界强国。

这个规律对中国当然也是适用的。远的不提，来看看中国最近几十年有哪些重要的趋势。20世纪80-90年代，各种小商品生产销售创造了

大量财富机会，这对应的是中国轻工业的进步；水泥、钢铁、煤炭等产业造就了大量富豪，除去房地产发展的因素外，也对应了中国重工业的发展；联想、百度等巨头和一大批硬件加工厂、网站的成就，显然来源于信息科技的进步；而小米、滴滴出行等新贵和自媒体圈子的大量机会，则与智能手机技术的进步密切相关。

显然，抓住了科技进步，就抓住了趋势。

既然意识到了这一点，那么如何应用它呢？即，怎样才能发现科技进步的方向？

这不是一个容易回答的问题，因为对科学本身的预测太难了。如果你问17世纪的人交通产业的未来会如何发展，他们会告诉你关于某些优良品种的马的引进计划，不太可能有人能想到汽车的出现。对于未来科技的预测，大多数时候就像17世纪的人预测汽车出现一样困难。

不过，仍然有一些方法能够大致预判一下部分科技的发展方向。虽然不能精确地预知未来，这些大致预判的方法也是值得我们研究的。

政府规划

科技进步是用人和资金堆砌出来的。当那些顶级聪明的头脑和几十上百亿的资金进入某个领域的研究时，这个领域更有可能成为科技突破的方向。

而能够调动这些人和资金的，就是政府规划。

对于未来重点发展哪些新科技，政府会出台详细的规划和讲解，并且向社会公开。很多人没有意识到这些规划是多么重要，其实，大家都应该好好看看这些文件。

中国政府的习惯是每五年发布一个规划，比如十一五、十二五等，最近一次是2016年-2020年的十三五规划。其中一个文件叫《“十三五”国家战略性新兴产业发展规划》，就透露了大量“天机”。

这份文件当中“钦定”了7大战略新兴产业：

> 节能环保、新一代信息技术、生物产业、高端装备制造、新能源、新材料、新能源汽车。

对这些产业的总体目标和细分产业规划，你可以去详细看看上面的文件。

这些文件不仅影响深远，而且影响的范围很广。如果你是相关产业的从业人员，在一家效益不好的公司上班，正在考虑是要转公司还是转行，那么这份产业规划会给你启示；如果你是高中生或者高中生家长，马上就面临高考选专业的问题，那么在以兴趣为主的基础上兼顾这份产业规划，显然是更聪明的做法；如果你手头有些闲钱正在进行股票投资，甚至你是专业的投资人，那么这份产业规划就应该是你的必修功课了；如果很不幸的，你所在的某个传统行业会被上述某个产业完全替代掉，那么你可能需要考虑如何转行。

总之，有太多的人会从这些规划的研究中受益。所以关心这件事的应该包括千千万万个普通人，而非仅仅是一些企业巨头与政策研究专家而已。

每个五年计划的末尾都会发布新的五年计划，你可以进行新老对比，看看旧的产业规划执行得怎么样了，新的产业规划的方向是否有调整。对于有志于捕捉趋势的人来说，研究政府规划应该成为一种习惯。

另外，一些重要的产业主管部门也有相关规划发出，比如工信部、农业部等；很多投资机构、咨询公司会发布比较系统的行业研究报告，也值得参考。

显而易见的科技趋势

除去细致的政府规划外，也会有一些科技发展的趋势是显而易见的，不用太费力就能知道。

为什么会出现这样的情况呢？因为从科学理论到科技创新、从科技创新到实际应用，都是有时间差的。比如核聚变理论上已经证明可行，我们就可以预测它未来大概率能够诞生相应的技术；比如2007年左右就有了智能手机的较成熟技术，但大规模商业应用到2011年左右才开始。这些时间差给了我们观察和预测的可能。

近几年讨论得非常火热的物联网和AI很可能成为未来几年到几十年的重要趋势，这几乎是全人类的共识了，也是巨头企业、精英大学和国家实验室正在进行的重点研究方向。一般来讲，这种能够得到广泛共识的都是级别很大、影响极为深远的东西。如果说产业规划将会影响到的是一个产业、几百万人、几万亿规模的市场，那么物联网、AI这样的超大级别趋势将会影响整个经济系统、几十亿人，几十上百万亿规模的市场。

更重要的是，当这些新技术真正降临的时候，能带给我们哪些机会？

目前，无论AI还是物联网都没有真正到来。当未来的某个时刻它们真正来临的时候，世界会发生怎样的变化呢？各行各业会出现哪些机会呢？如果能够提前思考出来，那么当机会来临的时候你就可以抢占先机。但事情都还没有真正发生，你又如何能够知道到时候会有哪些变化呢？

精确的未卜先知当然是不可能的，但还是可以大致估算一下。其中一个估算的方法为：历史类比法。

历史类比法

世界的表象虽然在永恒的创新当中，但历史的某些深层结构总是惊人的相似。通过回顾历史，我们能够触到未来变化的可能。

以未来的物联网为例。物联网时代会有哪些机会呢？这个很难直接考虑清楚，那就去寻找历史的类比。我们会发现，它对我们的影响，可能会比较类似互联网对我们的影响。

比如，由于移动互联网，我们有了基于手机的淘宝、京东等购物网站——商品流量入口；有了基于手机的微信、知乎、今日头条与自媒体产业——信息发布平台。这些新的信息形态和信息呈现方式取代了传统的纸媒，改变了广告和营销产业的运作方式。

那么由此推测，当物联网来临时，我们会有基于各类联网物品（不仅仅是手机）的新信息发布平台、新信息形态与新流量入口，并再次改变广告和营销产业的运作方式。

举个例子。在目前的移动互联网时代，我们想买吃的商品，会掏出手机打开购物网站去搜索。等到物联网时代可能就不一样了，你的冰箱能够识别冰箱内什么食物快用完了，什么食物放得太久需要扔掉买新的，于是主动向你的手机发送一个报告："您的番茄酱已经超过保质期，正在变质发霉，请尽快更换。"

既然都已经发送欠缺新食品的报告了，那么它向你推荐一些商家的产品是不是理所当然呢？它可以在报告中添加一些品牌番茄酱的购买建议——它成了新的流量入口；它可以向你推荐一些适合于番茄酱搭配的食物以及趣味健康的烹调做法——它成了新的媒体平台。

再举个例子。在移动互联网时代，一个新妈妈如果想知道孩子半夜是否睡得好，那么她就需要把婴儿床放在自己身边，甚至在婴儿床上方安置监控，然后第二天白天查录像，看婴儿昨夜是否有烦躁不安的表现。如果想获取一些育儿方面的新知识，她可能会打开一些母婴类的微信公众号，或者在知乎里搜索“婴儿半夜睡不好觉该怎么办？”。并且等到婴儿下次哭闹的时候，她不一定能够回忆起相关的知识。

但在物联网时代，婴儿床内部可能本身就带有震动检测，能够即时发觉婴儿的挣扎和哭闹行为，并且通知母亲来安抚婴儿；能够通过语音或者发送信息的方式立刻告知母亲婴儿半夜哭闹的常见原因与解决方法。这样，婴儿床本身就具有了一个媒体的属性，甚至还会给其他商品导流：“亲爱的宝宝妈您好，数据显示，使用XXX品牌奶粉的宝宝会睡得更好。”它或许会给传统的母婴微信公众号带来巨大的压力。

所以，冰箱可能会成为食品行业的热门广告资源，而婴儿床厂家则可能成为母婴领域的新垂直电商巨头。以此类推，未来的商业机会将以各种意想不到的形态出现。

冰箱自媒体？如果不进行移动互联网的手机自媒体类比，你可能很难想象类似的事情——但它确实是一个可能性。有了这样的意识，等到成熟技术降临的那一天，你就能够比别人先行一步布局。

当然，上述两个案例仅属个人推测，未必会成真。我不是技术专家，不知道冰箱检测食物是否变质有多大技术难度，也不知道婴儿床加装传感器需要多少成本。但是，那些具备专业技术知识与行业经验的人能够判断。而他们需要的，就是这种历史类比的思维方式。

人口变化

人，是一切文明与社会经济活动的根基。如果说什么规律能够造就大级别的趋势，那么与人口有关的规律必然是其中之一。

与马太效应类似，与人口有关的规律也是非常强大的——比如人口数量与人口结构——当它与其他规律冲突的时候，往往也能够推翻。

其他规律而保证自己的留存。

比如，俄罗斯未来是否能成为一个伟大的国家？日本能否保持持续兴盛，甚至追上中美？各种各样的政治、经济、科技原因可以分析一大堆，太复杂了，不如一句话得出结论：人口原本不多而且又快速减少的

国家，综合国力不大可能高速成长。这就是人口规律覆盖了其他规律。

作为日、俄的对比，印度会不会发展成一个有很大全球影响力的强国？我们认为印度问题很多，又是种姓制度，又是女性地位低下，而且教育比率也不高等，有太多理由认为印度未来的发展不会很好。但是印度的人口很多，而且人口结构很年轻。仅此一条就可推测，印度未来几十年很可能会成为全球性强国。

顺便说一句，中国目前（截至2017年）的生育率已经低于俄罗斯和日本了，如果未来不进行及时调整，那么几十年后可能进入衰退通道。但由于目前中国人口还有近14亿之多，很多人又没有意识到指数型衰退的威力，所以尚未察觉危机的严重，没发现14亿人口只不过是虚假繁荣而已。人口规律覆盖其他规律，任何经济增长和教育改善的利益都无法抵消人口快速衰退带来的负面影响。

下面，我们再看看中国人口的其他规律。

先来看看中国的人口统计。目前国家统计局发布的最新的中国人口年龄结构数据为2015年的统计数据，经过比例调整后绘制得到图7-4。

通过上图和最近几年的中国人口出生数据与国家生育政策综合分析，可以得到中国人口变化的几个趋势：

第一，中国的老龄化倾向非常明显。截至2015年，40-54岁的人口占据了高峰，55-75岁的人口也不少，年轻人的数量则明显萎缩。第二，婴幼儿人口数量有所增加，但增加不明显。受国家二胎政策影响，部分女士开始生育二胎，这使得0-4岁人口有所增加。但全面二胎政策暂时还未导致特别明显的生育潮，婴幼儿人口占比依旧较低。未来几年的新生儿数据值得密切关注。

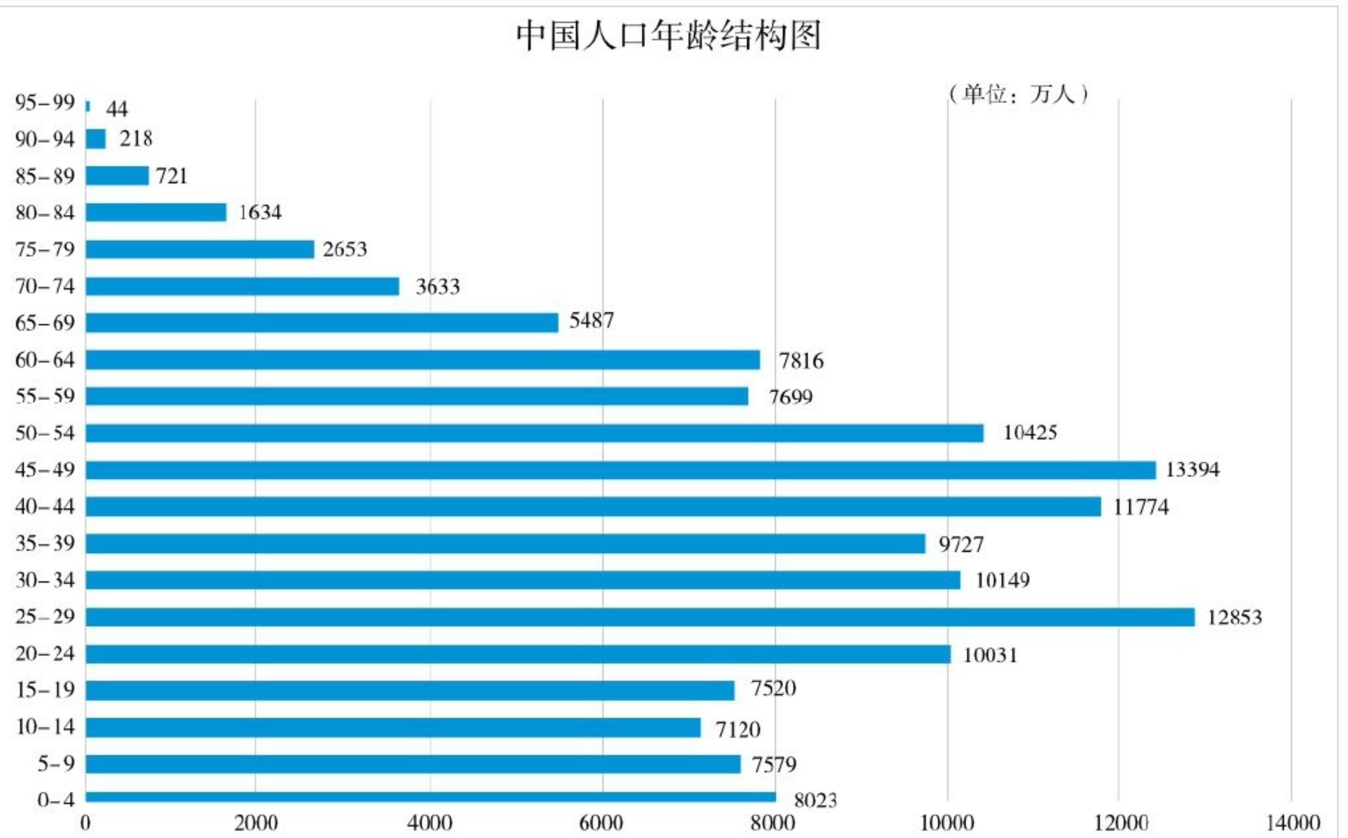

中国人口年龄结构图
（单位：万人）
95–99
90–94
85–89
80–84
75–79
70–74
65–69
60–64
55–59
50–54
45–49
40–44
35–39
30–34
25–29
20–24
15–19
10–14
5–9
0–4
44
218
721
1634
2653
3633
5487
7816
7699
10425
13394
11774
9727
10149
12853
10031
7520
7120
7579
8023
0
2000
4000
6000
8000
10000
12000
14000

图7-4

第三，25-29岁人口出现单独高峰。这部分人口刚刚参加工作几年，目前0-4岁的婴幼儿有较大一部分正是他们的孩子。

人口变化与科技进步的一个重大不同，在于它的数据唾手可得，并且非常精确，你只要查询统计局的网站就可以了。而科技进步则有一些不确定因素，比如VR科技看起来很有前景，但实际上是否能大规模应用呢？什么时候才能大规模应用呢？这些问题都是不确定的。而人口趋势则非常稳定，比如老龄化趋势是百分之百确定的，并且未来二十年都不会改变。

人口变化有明确、稳定、易知的特点，这也会引起我们的困惑：

既然大家都知道这件事情，那我知道了又能怎么样呢？能有什么机会呢？

比如二胎政策会让婴幼儿用品产业复苏，老龄化趋势则造就了医疗和养老行业的机会，这些简单的结论很多人都知道了。那么你能够根据这个趋势得出些什么新的东西吗？要大多数人想不到的才有机会。

这个问题也是造成很多人不愿意去关注人口趋势（以及其他趋势）变化的重要原因，因为只能得到一些大家都知道的、显而易见的知识，没太多应用价值。这个问题，是大势思维在现实生活中得到应用的真正瓶颈。

第四节 大势训练场

多种思维与大势思维的结合应用

人们很容易看懂一些简单的规律，但不太容易经过精细的思维加工推出相对复杂的衍生结论。那些被人们广泛知道的简单规律和知识无法带给你特殊的优势，只有少数人通晓的道理才能让你夺得先机。

如果你想思考出一般人不知道的结论，你就需要用到复杂的思维方法了。

以中国的人口规律为例。看完了中国的人口年龄结构，只能想到婴儿用品和养老医疗这些路人皆知的事情？没关系，下面我们试一试，把多种思维方法与人口趋势结合起来使用，看看能不能得到什么重要的、真正能够指导现实生活的结论。

马太效应与人口规律

这是两种大势思维的结合。如果我们把马太效应与人口规律结合，会有什么样的结论呢？

根据城市发展的马太效应，大城市和城市群会不断发展，人口，尤其是年轻人会不断从小城镇与乡村抽离出来，涌入大城市。同时，这个马太效应不仅得到了现实数据的验证，也是国家政府的长期规划之一。可以说，这是个确定性的趋势了。

另一方面，中国的总人口数增速在快速降低，人口学家预计2030-2035年左右会见顶，然后开始快速下降。而在此之前，年轻人的人口数量已经在快速下降了（你可以在之前的中国人口结构图中看到）。

由这两者可以得出什么结论？那就是，在未来的一段时间里，中国的小城镇和乡村，会提前进入人口危机、提前衰落。很多小城镇会变得荒芜而缺乏活力，甚至出现各种“老人城”“老人村”。

显然，这种人口快速减少的小城镇，其房地产快速贬值的风险是不可忽视的。如果目前它的房地产还有泡沫，那么泡沫破裂甚至崩盘的风险都是很大的。

这个结论就对很多人意义重大了。在不少三四五线城市，由于之前的房地产泡沫、房价高涨，很多家庭的大量财产已经转变成房地产了，手里囤积了好几套房，有些还是高价位的时候追进去的。也有很多人辛苦工作攒下来一点积蓄，正在考虑要不要再买成房地产。通过把马太效应和人口趋势相结合分析，你就知道，这可不是什么好主意，很容易让辛苦积攒下来的血汗钱打了水漂。

这种分析的意义在于，它的结论是非常强大、可靠的。

很多人会想，中国政府的调控能力、维稳能力非常强，绝不会让中国的房地产崩盘；也有人在想，中国房地产一直在涨，趋势从来没有变过，以后顶多是涨得慢一点而已，不会有什么风险。这些想法看起来都还是有些道理的，因此一部分人就相信了，并选择继续购买房产。

但是还记得马太效应和人口趋势的特点吗？它们都是能够覆盖、推翻其他规律的强大规律。如果你有这样的认识，那么在做具体的投资决策时就会清醒多了。

生态思维与人口规律

我们也可以把生态思维与人口规律相结合。

中国的老年人越来越多，显然会造就医疗和养老产业的趋势性机

会。但是这些产业的准入门槛太高了，医疗有很高的技术门槛，而养老院则动不动就是几千万上亿的初始投资，是大企业和财团的游戏——更别提这些机会已经路人皆知了。我们能否找到其他的机会呢？最好是更容易入手、普通人能参与的。

基础模型

我们来思考一下，老年人平时处于一个怎样的生态当中。他们的吃穿似乎没什么特点；住房早就有了，可能还不止一套；他们的儿女忙于自己的工作，而且还很有可能在外地大城市，所以他们平时的生活会有些寂寞和无聊。

那么他们干什么来打发时间呢？总得找些娱乐吧。我们首先想到了很多大妈在小区里跳广场舞，不过围绕广场舞已经有一些成形的APP和较大的公司了，似乎没什么空间。接着，老年人喜欢在棋牌室里打麻将消遣——所以在小城市，棋牌麻将休闲娱乐是一个很好的生意。这个生意起点很小，容易上手，而且可以根据生态思维来推测，这个生意会随着老龄化社会的到来继续繁荣下去。

还有什么呢？我们想到，受益于一辈子的储蓄、养老保险与房产增值，很多老年人不缺钱了，他们会去旅游。最近几年旅游也有不小的增长，但是以后会不会继续增长？有没有可能过不了两三年就停止增长了呢？毕竟市场变幻风云莫测。现在你知道了，不会停止增长。根据中国的人口趋势和生态思维，越来越多需要娱乐的老年人会把旅游市场撑得越来越大，旅游市场会持续繁荣很长时间。所以，你可以考虑去投资代理一个旅游公司，发展旅游业务，这并不需要太高的成本；即便完全没有任何资源的人，找工作的时候也要认识到，旅游行业未来几年一定会有很好的发展，而其他行业则未必。这就是生态思维与人口趋势相结合对普通人的一个启示。

另外，你还能根据常识判断不同产业机会的时间节点：显然，由老龄化促进的旅游业繁荣，会比养老产业来得更早。60岁的老人还有精力到处旅游，而70岁的老人可能才需要养老护理。所以对于手握资金、考虑资金时间成本但又想抓住老龄化趋势的人，可以据此在不同的老龄化相关产业中权衡选择。

淘金模型

如果使用淘金模型，你又能得到一些更有趣、更巧妙的思路。

以养老护理产业为例。养老护理产业的投资非常大，动不动几千万起步，普通人与大型企业竞争这个市场实在是没什么胜算。

不过，你还记得淘金模型那一部分的副标题吗？“竞争再激烈也能赢的思维方式”。淘金模型的本质是共生模型，既然争不过大企业，那么我们想想，如何才能与他们共生？

显然，养老护理产业包括场地建设、医疗护理设备购买、护理人员招聘培训等多个部分。普通人无力拿出几千万上亿的资金一次性全部搞定所有环节，但是你可以从中挑一些资金投入较低的环节入手——比如护理人员招聘。

具体的形式可以是劳务中介、代理招聘、中低端猎头等。

如果你去做一个护理行业的专业性招聘网站或劳务公司，你就成了养老产业大公司的好帮手，与他们形成共生，在他们大发横财的时候也能分一杯羹。你既避开了与养老产业巨头的竞争，也避开了与传统招聘网站的竞争——你做了一个差异化的垂直市场。

思维逻辑链与人口规律

我们也可以把一些思维技术与大势思维相结合，比如把思维逻辑链与人口规律相结合。这样的结合很常见，因为思维逻辑链是进行很多复杂思考的基础，它不仅能与人口规律相结合，也能与其他各种思维方式、趋势规律相结合。

二胎政策放开后，迎来了一批新生儿，婴幼儿用品产业出现复苏，这似乎是常识。那么，是不是随便谁去开个婴幼儿用品、随便哪个厂家多生产些婴幼儿用品就能够大卖、发家致富呢？恐怕未必，市场内的特性需要更细致的推敲。

下面我们将5Why、5So法综合使用，看看能发现婴幼儿用品市场的哪些新特性。

Why？——为什么最近两年婴幼儿数量增加？

因为国家鼓励生育二胎。

Why？——为什么国家鼓励生育，婴幼儿数量就增加了呢？

因为一部分女性原本就想多生孩子，只不过之前政策不允许。所以当国家政策放开的时候，这部分女性就立刻怀孕生产了。也就是说，最近两年的新生儿增加不仅有新婚女性的新增生育，也有很多35岁左右已婚已育女性生育意愿累积存量的消化。

So？——目前的新生儿有很多是较大年龄妇女的存量消化，那又怎么样呢？

结论1：存量消化是一次性的，未来新生儿的增速可能不会持续像近两年这样高（除非新的政策或其他因素进一步刺激女性的生育欲望），婴幼儿用品市场商家不可盲目投资扩张，应密切关注政府政策、市场动态与生育数据。

So？——目前很多新生儿是较大年龄妇女所生，那又怎么样呢？

年龄较大的人在财富积累上比年轻人更多。

So？——新生儿父母们比以前更有钱了，那又怎么样呢？

所以这些新生儿的养育会更倾向于高质量、高价格的商品。这意味着中高端商品的占比会扩大，低端商品的占比会减小。

So？——人们更倾向于中高端商品，那又怎么样呢？

结论2：所以，中高端婴幼儿产品和厂家会更加受益，利润更高的同时销量不会明显减少。这将影响婴幼儿用品行业的各类投资决策。比如，如果厂家准备扩展新品牌，那么可能中高端是更好的定位；如果个人决定投身婴幼儿用品产业，那么代理高端进口奶粉就可能比销售国产奶粉更受欢迎。

So？——目前很多新生儿是较大年龄妇女所生，那又怎么样呢？

除去高端商品消费外，父母的教养方式会发生变化。由于缺乏经验，对第一个孩子的教养往往会有各种方法错误和遗憾，几年之后错误教养的后果显现出来，这会让很多父母在生育二胎后愿意调整教养方式。

So？——愿意调整教养方式，那又怎么样呢？

结论3：他们需要学习更加科学的教养方式，这就给科学教养产业带来了机会。传播育儿知识的母婴教育类公众号、家庭教育指导机构以及几年后的综合素养项目课程、学习方法课程等都会有不错的发展机会。

好了，暂时停下来。仅仅这么一些思维逻辑链条的扩展，就能够推导出不少有价值的信息。经过不断追问Why和So，我们得到了3条可以直接影响事业发展的相关产业要点：

婴幼儿增速是否稳定尚不能明确，需要持续关注，商家不可盲目扩张；

中高端产品更受欢迎；

科学教养相关行业会有很好的发展机会。

如果你继续推演下去，还会有其他的启发。大家可以就这个话题继续练习，也可以另起炉灶尝试一下，还有什么其他的思维方式能够与人口趋势结合起来分析？

你还可以做些拓展练习，把生态思维、思维逻辑链或者其他思维方式，与另外的趋势联系起来综合使用，看看会得到什么有意思的结论。比如，当AI的大势扑面而来时，你能够发现什么机会？如果你恰好是AI行业的资深从业者，你该怎样发展才最好？如果你不是AI的从业者，你还能找出机会吗？

上面多个例子向我们展示了，如何把其他各种思维方式与某个趋势相结合，从而分析出更深刻、更有应用价值的结论。其中，生态思维与

大势思维的结合尤为紧密。

其实，这种多思维方式的联合使用才是深度思维的常态，所有的思维都存在于我们的大脑里，它们是紧密联系在一起的。面对复杂的现实世界，多种思维方法综合应用才是制胜之道。

本章结语 强大的趋势思维，常与其他思维方式综合应用

如果我们忽略宏观的趋势，仅仅在微观细节上反复思索，也许永远也抓不住事物的本质。那些基于思考做出的人生规划，也难免带有偏差局限。想要思维变得有深度，你需要从大趋势的角度去探索认知。

对大势的深度认知也需要抓住其本质，认识到趋势不是随机预测，而是内在规律所引起的必然或大概率走向。因此可以说，深度思维中的大势思维，即是对各类宏观规律的具体认知。

生态思维、系统思维与大势思维，都是能够扩大格局、开阔眼界的思维方式，常常使用它们会让你更加聪颖智慧，更能让人产生一种眼观六路、耳听八方、心怀天下的气质！当然也不要忘记了，下一章将会提到的兵法思维，同样是提升思维格局的利器，它也能够与其他多种思维方式相互参照、综合使用。

在本章最后，让我们感叹并铭记趋势的恢宏与磅礴吧！所谓时来天地皆同力，运去英雄不自由。大势若至，神鬼难敌；乘风踏浪，顺势为王。

第八章 兵法思维——如何设计自己的人生胜负手

人生如打仗，打仗要懂兵法。兵法思维讲述的是这样一些思维模式：如何规避风险，捕捉机会，掌握主动权，以确保在漫长的人生中取得总体上最优的发展。

第一节 为什么你要懂点兵法思维

人生，常常是一场战争

有些灵魂降临在风和日丽的人间，生命是享受，是说走就走的旅程；有些灵魂进入了山穷水尽的世界，生命是奋斗，是无穷无尽的战争。

我们希望自己生于这样的家庭：父母是政商大鳄，自小在深宅大院之中自由玩耍，从青春期开始接触政商机密信息，接着父母资助出国读顶尖大学，几年后回国历练，然后等待继承家业——亿万资产与庞大的高层人脉圈。

如果不行，那就生于教育优良的中产阶级之家。父亲是大学教授，母亲是高学历的金融高管。从怀胎数月开始听莫扎特，在我们幼年时允许自由探索，各类才艺让我们大胆尝试而又不逼迫考级。中小学时循循善诱，按照教育与认知心理学的规律培养我们的思维与学习能力，十四五岁就能深思熟虑明辨是非，十八岁凭自己的能力考进顶级985或者奖学金出国留学。本硕博一路顺风顺水，然后带着过硬的人工智能研究技术回国创业，融资上市改变世界。

再不济，请让我在一二线城市有套房，或者拆迁补偿一千万，不要让我一辈子当房奴，苟且在十平方米的出租房里，看不见诗和远方。至少面对黑心老板时能够来一场说走就走的旅行，能够在西藏明亮的天空下自在放声高歌，或者安静躺在洱海的小船上听风吹水动。请让我心如四月暖风，眼见草绿花红，爱世界，爱生活，爱生命中的一切。

但这只是少数人的幸运。大多数的我们降临在三四五到十八线小城市和村镇，没有政商大鳄，没有金融高管，没有教育心理学，也没有拆迁补偿。平庸的小学与初中，小县城的重点实验班的师资和学生水平。接着是平庸的大学，或是凭借极端努力勉强考上985，然后发现自己与家境良好的同学的综合素养比起来简直一无是处。然后考研，或者找一

个辛苦的工作，挤公交地铁打卡，每天夜里疲惫地躺在十平方米的出租房里脑海里一片空白。不敢考虑未来：房价、学位、医疗、养老……如果还活着，如果居然还有剩余的力气，那就握紧拳头，继续准备明天。

这才是大多数人的一生。如果不小心长出了理想，如果意外地开始好奇生命的意义，如果妄自下定了自我成就的决心，那么你的一生，就是战斗的一生。学业是战斗，求职是战斗，升值或创业更是艰苦卓绝的战斗。一次次大大小小的战斗汇聚成了这一场生命的战争。

这场战争，你输不起。这场战争，谁又输得起？

一场输不起的战争，你要懂兵法。

在一本专讲思维方法的书中提到兵法，似乎有点怪异，我反复考量是否要删去这一章。但学习思维方法的目的是什么？是克服生活中的困难，解决人生的障碍。当大多数人的人生都如同战争之时，那么研究一点兵法也就并无不妥了。我们暂且称之为——兵法思维。

兵法思维，首推《孙子兵法》。为什么兵法思维必须学《孙子兵法》？中国的兵书很多，有《吴子》《六韬》《司马法》《尉缭子》等，西方更有战争巨著《战争论》。与其他兵书比起来，《孙子兵法》有什么特点？

特点是，绝大多数兵书都是讲战争的具体技术，而《孙子兵法》则是讲战争之“道”。我们命运的战争不是枪林剑雨，而是学业、人脉、求职、创业等。这些战争，需要的是道，而非术。即，我们不用持刀枪剑戟进退杀伐，而要将深刻的智慧应用于生活，设计自己的人生胜负手。

《孙子兵法》中包含的思维很多，本章无法一一讲完，故我选取了一些自认为是最重要、对现代人最有借鉴意义的部分。值得注意的是，《孙子兵法》中的各种思维是环环相扣的，相互推导配合，其体系非常严密。故大家在阅读下面几节中提到的不同兵法思维时，应意识到它们不是简单的分类罗列，而是要尝试将它们结合起来思索。当然，作为宏观格局类思维方法的一支，它与前几章提到的生态思维、系统思维、大势思维也有千丝万缕的联系。

第二节 先胜后战

为自己设计一条永不倒下的路

胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

——《孙子兵法·军形篇》

胜利者与失败者的样子

经常获得胜利的军队，他们的作风是先知道会胜利，然后才去打这个仗；那些经常失败的军队，则是不管三七二十一先开始打了再说，一边打一边想怎么才能赢。

“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。”《孙子兵法》开头的计篇也说明了同样的道理。做事情最怕莽撞，搞不清楚状况就一头冲进去了，这种多半要吃亏，长期来看是注定要灭亡的。

我们常常听到有懵懂少年被骗去搞传销，或者无知少女被骗到国外去卖淫。这一般都是典型的没有搞清楚情况就去了。骗子往往会说“我有一个赚钱的机会”，而他们往往没有调查真实度就盲目相信了。如果更加仔细一点，以先胜而后求战的理念来应对，那么就要先进行各种考证，确保这确实是一个赚钱的机会再去行动。

这种简单的骗局往往出现在懵懂无知或者受教育较少的人身上，很多人觉得自己社会经验丰富、教育良好，不会犯这种低级错误。也许聪明的你不会犯这种被骗去搞传销的错误，但是依然有可能犯“败兵先战而后求败”这种错误。

第一个原因是，传销或者被骗出国卖淫这种特别危险的事情，太过于危险了，所以一般人都会提前了解骗局套路，学校和媒体的安全教育会让你有相应的知识和经验——也就是说，你不会犯这种错误，并不是因为你有“胜兵先胜而后求战”这种思维方式，而仅仅是因为你记得一些知识。当你进入一些自己缺乏足够经验和知识储备的领域时，你很容易就会犯这种错误。

第二个原因是，你会有状态波动，比如情绪激动或者低落的时候，这时人更容易犯错误。如果你没有把先胜后战的思维方式反复训练形成本能，那么这种思维方式就是不稳定的，容易受到干扰的。比如，正常情况下你知道不应该赌博，因为总体上来看肯定要输，但如果你哪一天心情很烦躁很郁闷的时候，你可能就去了。因此，你需要在平时刻意训练自己先胜后战的思维习惯，让它稳固下来，稳固到即便情绪低落也不会出差错。就好比，即便情绪低落的时候你也知道$1+1=2$，不会出错。

第三个原因是，胜利的经验会让你盲目。如果你经历了一段时间的连续胜利，你很有可能变得无视风险。这并不是说你一定很浮躁、品性不稳重、轻飘飘的，最可怕的恰恰在于，即便最踏实谦逊的人都会犯这种错误。因为连续的胜利会改变你的认知，会让你发自内心地认为这件事情是没问题的，我的经验越来越丰富了。随着连续胜利的增多，最终某一次你会忘记先考量胜算，直接就开始行动了。

第四个原因是，有些事情就是特别的危险。有些事情是没什么风险的，你即便搞不清楚情况随便乱闯也没关系，或者只需要了解一点点的情况就可以去尝试了。比如你去某个地方逛街，事前不知道具体哪个商店的衣服适合你，但是没关系啊，随便乱逛就好，多走走应该能够找到。事实上，生活中有太多这种没什么风险的事情了，以至于你完全不具备先胜后战的思维习惯也觉得无所谓。但另一些事情是风险极高的，比如创业、投资等。而长期习惯于先战而后求胜的你，真的能够临时改变习惯吗？

在互联网时代，一个初创的企业，以精妙的市场切入点、完美的产品设计、强大的执行力，短短一两年就成为估值上十亿的大企业，连续融资风生水起——A轮B轮C轮，恨不得把字母表轮一遍。网民们还在惊叹羡慕，资讯网站的投资分析报告还在撰写，忽然就听到消息：决策者犯了个小错误，公司破产了。

你如果去细细研究这些故事，会发现几乎大多数的案例都有一个模式：没有先确定必胜就冲进去干了。因为在这些领域要确定必胜太难了，需要你以超乎寻常的专注和谨慎去应用先胜后战的理念。一个不小心就会出现思维的懒惰——这个股票差不多可以买吧？这个项目应该可以做吧？看起来还不错的。悲剧就此产生。

人最怕的就是拼搏一生、胜利无数，却在一次倒下后再也无法爬起来。一次失败让之前所有的成功全部灰飞烟灭，又或者一次失败让未来的日子再无翻身的可能。为了避免这样的悲剧，你必须好好学习和领悟这条先胜而后求战的思维方式。这条思维方式的一个特点就在于，往往你以为自己领悟了，其实你还没有。你还没有纯熟、纯粹的领悟。

97%纯度的铁只能叫铁，而99.9%纯度的铁则叫钢，它们是不一样的物品。大概知道先胜后战这回事，和深刻理解并应用先胜后战的理念，是不一样的人生。

总之，胜利者的样子是先胜而后战，失败者的样子则与之相反。

凯利公式——给孙子兵法打个数学补丁

上文中我提到，在某些领域，如投资、创业等，要确定必胜太难了。其实这句话不太精确，精确的描述应该是：

在某些领域，如投资、创业等，要确定必胜是不可能的。

很多人对于先胜后战的理念并不完全理解或者认同，有几个原因。

一是因为有些事情就是无法绝对先胜后战——就连战争本身也是如此。那么，在投资、创业、战争等无法事先保证胜利的领域，如何执行这条理念呢？

二是因为，如果严格执行这条理念会太过保守，错失很多机会。比如熟悉金融投资的人都知道，盈亏同源，当你避开一切风险的时候也就避开了收益。比如创业，一定有风险，难道所有人就都不创业了吗？那新企业从哪里来？

那么，如何解决这两个问题呢？

第一个问题理论上很好解决，即便不能绝对保证胜利，那么至少要尽可能把风险降到最低。就像《孙子兵法》计篇中提到的，“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也”。也并没有说一定要绝对必胜再行动，只是说如果胜算多就做，胜算少就不做。

但多到什么程度算多呢？少到什么程度算少呢？是以50%为界限吗？这里并没有给出明确的数量界定。

同时，这个理论解释也不能解决第二个问题。这个世界很多时候是盈亏同源的，利润就在风险里。如果要绝对规避风险，那就只好什么事都不干了，过完平庸的一生吧。尝试有可能失败，不尝试一定失败，我们也总听人说，机会是试出来的，是在动态运动中摸索出来的。那么到底要不要尝试？和先胜后战理念的矛盾怎么解决？

可以说，这两个问题的存在是《孙子兵法》的一个小漏洞，这个漏洞本质是个数学漏洞。《孙子兵法》只讲大方向而不讲数字细节，因为它不是数学书，那个时代的数学还没发展到今天的高度，存在这个漏洞也很正常。现在，我们需要给孙子兵法打一个数学补丁——凯利公式。

$$凯利公式：f=\frac{p_w r_w - p_l r_l}{r_w r_l}$$

这个小小的公式，能够解决《孙子兵法》的遗留问题。让我们来一起看看这个公式是什么意思。

首先我们明确，一件事情有可能胜利，也有可能失败，那么要不要做，要不要投入金钱、时间、精力呢？答案是，如果机会好，还是要投入。

那么该投入多少比例？我有1万元，要投资百分之多少的钱？我一周有20个小时空闲时间，要投入百分之多少的时间？这个比例值才是我们需要研究的核心。它就是公式中的字母f。

凯利公式告诉我们，要弄清楚这个比例，就要考虑四个要素：p_w——有多大概率会赢；r_w——赢了能赚多少倍；p_l——有多大概率会输；r_l——输了会亏多少。

举个例子，一只股票，60%概率会涨，涨了赚50%；40%概率会跌，跌了会亏40%。你该用多少比例的本金去买这个股票？这就是投资届最难解决的分仓问题。凯利公式告诉我们，你该拿出来70%的本金去投资：

$$70\%=\frac{0.6\times 0.5-0.4\times 0.4}{0.5\times 0.4}$$

当然，现实生活中有些事情的概率是无法事前得知的，比如你去创业的成功概率具体是多少就不清楚，成功了能赚多少钱也不清楚。但是对风险高低还是可以有个大致估计。总的来讲，胜算越高投入越大，能赚得越多投入越大。如果可能的亏损太大，f算出来是负数，那就不投入。另外，上面的公式中假设了r_w和r_l都不为0。如果r_w为0，即赢了也不赚钱，当然不投入；如果r_l为0，即输了也不亏损，显然应该全力投入。

对于各种事务的金钱、时间、精力等的投入，这个公式都能提供依据。可以说，凯利公式并不推翻《孙子兵法》中先胜后战的思想，只是

它的一个数学补丁。先胜后战包含的是知己知彼、事前计算的理念，而凯利公式则告诉你具体怎么计算。

第三节 致人而不致于人

看透隐藏关键点，掌握人生主动权

善战者，致人而不致于人。

——《孙子兵法·虚实篇》

各种战争、竞争与比拼，有时候，表面上风平浪静、平分秋色；实际上却波涛汹涌、高下已分。

事情的关键点经常是隐藏的，寻常人未必看得懂。为什么普通人看起来势均力敌的局面，高手却能坚定地说其中一方大势已去或者形势不妙？最难懂的隐藏关键点之一，就是“势”。这个“势”与前面讲的大势思维的“势”并不一样。这里的“势”，与致人而不致于人有关系。

主动权即是利益

致人而不致于人，简单说就是要主动不要被动。这看起来是句废话，但背后 有很深的道理。致人而不致于人的理很抽象，不容易讲清楚，为了方便大家理解，我们先来看几个例子。

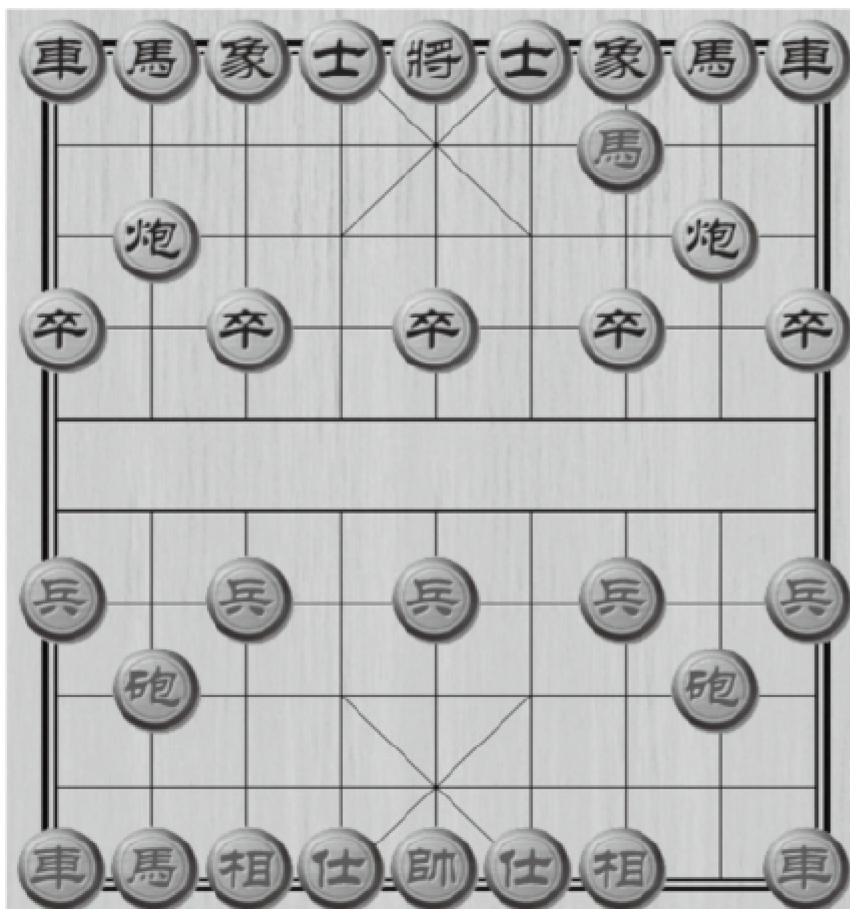


图8-1

我最喜欢讲的例子是中国象棋。同样是马，如果放在原始位置，基本上就没什么用；如果放在对方的卧槽位，就作用非凡（如图8-1）。同样是车，如果放在角落最边上，它的威力就很小，如果放在二八路或者四六路，它的威力就大很多。因为二八路的车能够牵动、限制别人，而角落里的车则什么都做不了。所以象棋中有“三步不出车，死棋”的说法，就是说早期要尽快调动最强的子力才能压制别人而不被压制。另外，高手常常走出弃子争先的棋，也是为了致人而不致于人。

图8-2中，双方子力完全一致，但显然红方形势大好，主要子力（尤其是车）处于致人而不致于人的位置，而黑方的子力虽然齐全，却非常被动，处处受制于人。当然，这是摆出来的结果，实际对弈中很难有人下出黑方那样臭的棋。

如果你对象棋完全不了解，不知道卧槽马、二八车是什么也没关

系，还有其他案例。三国时期的袁绍曾有一个把汉献帝纳入囊中的机会，可惜他错过了，因为他想不明白，我要一个没什么权力的废皇帝做什么？把皇帝接过来不能给自己带来直接的财富、兵力和地盘，似乎捞不到任何实际的好处。但曹操是个明白人，小皇帝虽然不带着钱财也没势力没地盘，却可以拿他的虚名来号令天下，处处占得先机。

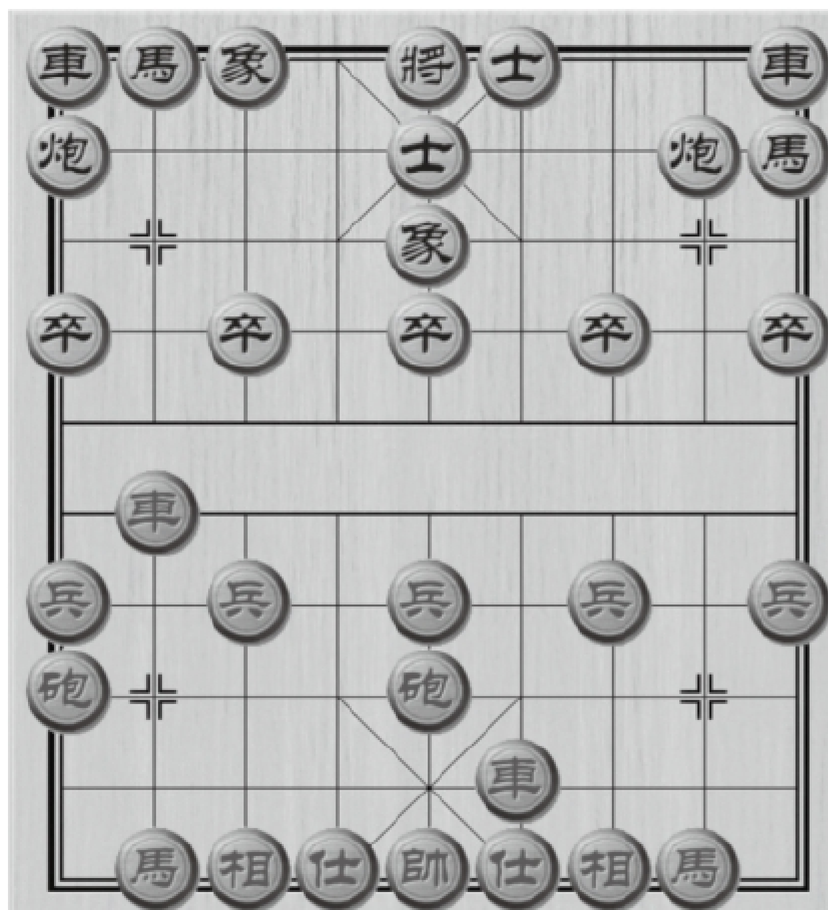


图8-2

曹操掌控着汉献帝，给袁绍发了一道升官的圣旨（没什么实际利益，但是名声很好听），这圣旨袁绍接还是不接？接了，这是明摆着听从了曹操的诏令，低人一等了。今天接了升官的圣旨，回头曹操再给他发一个对他不利的圣旨怎么办？不接，皇帝给你升官你居然敢不接旨？那你就是明摆着造反，传出去名声非常难听，失去人心。这就是曹操致人而袁绍致于人了。

战争学里，有一个战术叫围点打援。比如我和你打仗，我围住你一

个城池，但是又不强攻，这时候你怎么办？要不要调动另外一个城的兵力去救？

你去救吧，那我就半路打伏击，在你救援的路上以逸待劳等你，还要提前挖个陷阱什么的；不去救吧，万一城被我打下来了呢？更可恶的是，你要是不来救吧，我天天拿个大喇叭对着城里面的人喊："里面的人听着！你们老大已经放弃你们不来救你们了！赶快投降吧，我们缴枪不杀还有优待！……"说不定整个城就白送给我了。

你说你心不心烦？仗还没开始打就感觉快要输了。

救也不行，不救也不行，不管怎么搞都觉得很被动，这就是我致你，而你致于我了。那是不是就没办法破解了呢？其实也有办法，历史上著名的围魏救赵就是一个破解法，而且破解得非常精妙，造成了反制。我围你的城，你直接领兵攻我的首都。我要是不回救呢，万一首都没守住我就完了；我要是回救呢，那之前花了大把人力物力围城这么久，不就白围了？

回救也亏，不回救也亏，怎么搞都觉得很被动，现在轮到我心烦了。

又比如，打战争类的游戏，你有技能，我也有技能，那是不是我们打起来就势均力敌了呢？不是。如果我抢了先手，提前使用技能把你眩晕住一顿暴打，你还没来得及出手就被干掉了。抢先手，就是在游戏当中的致人而不致于人。

再来看一个例子。假如一名小学生偷偷去网吧玩游戏，自以为掩饰得很成功，但是第二天一大早去学校的时候同学告诉他："你要倒大霉了，那个网吧老板是班主任的亲戚，班主任已经知道你昨天去网吧玩了，估计今天上午就要找你。"这时候他该怎么办？承认吗？免不了一顿猛批怒骂再叫家长，回去说不定还得挨揍。不承认？铁证在手，不承认就是罪上加罪，更加完蛋。

根据致人而不致于人的理念，他应该在班主任找他之前，主动向班主任自首，一把鼻涕一把泪的，眼里闪烁着真诚的光芒："老师，我想主动向您承认一个错误，我昨天去网吧玩儿了。我好后悔，昨天一晚上都在想，我做这样的事情如果耽误了学习怎么办？既对不起老师又对不起父母。我好后悔啊呜呜呜……"

一旦他抢了这个先手，老师反而不好意思惩罚他了，说不定还要跟

家长求情让家长不要太责怪他。这就是致人而不致于人。

当事情的结果已经很明显地摆着的时候，我们都知道谁输谁赢了。但是如何促成这个结果？有时候我们做出来的一些举动，表面上看对结果没有影响，或没有直接的利益增减，但实际上却让自己取得了主动或陷入了被动——它造成了一个倾向。这个倾向看起来非常微弱，以至于我们常常忽视了它。但这个主动和被动的倾向会在未来的演变中，逐渐变成人人可见的优劣之分。

就像曹操掌控了汉献帝，虽然此时他和袁绍还没开始正式争斗，军队还没交火，但是曹操已经占了先机了。对于真正的高手来说，不只是希望结果不要失败，还要思考如何在过程中就保持主动，能够致人而不致于人。

不致于人的实践应用

刚才我举了很多例子让大家来感受什么叫致人，什么叫致于人。现在可以给出一个比较简洁的精确定义了：

所谓致于人，就是看上去你可以选择，但却是这样选也不好，那样选也不好，其实就是没得选。

所谓致人，就是让别人处于一种这样也不好，那样也不好的情境中，看上去有得选，实际上没得选。

带着这个定义，你可以看看上面的案例是否都有这样的特点。围点打援，你救也不好，不救也不好，还没开始打就感觉要输了；曹操借汉献帝之手给袁绍发圣旨，袁绍接旨也不好，不接旨也不行，莫名其妙就落了下风。

当你陷入某种两难选择的时候，你就已经致于人了。两难选择不好解决（否则怎么叫两难呢？），有智慧的人要在两难格局形成之前就解决问题。这就叫不致于人。

生活中应用最多的是让自己不致于人，不陷入被动。如何致人则相对少一些，一般只有跟别人正面竞争对抗的时候才会考虑。其实，当你跟别人正面对抗的时候，就已经有点致于人了——受制于你的对手。当你跟一个对手竞争博弈的时候，往往其他人会鹬蚌相争渔人得利。所以《孙子兵法》也说："不战而屈人之兵，善之善者也。"最好不打仗就能赢，这个理念与生态思维有相通之处。

这种致人而不致于人的思维，在人生的大格局中非常重要。生活未必会给你很多重新来过的机会，常常是一步被动则步步被动，尤其在顶级高手的竞争中，一个小小的受制于人的被动，会逐渐演化成致命的失败。

原来读书的时候，我的一个朋友高考后准备报考外市的一所大学，后来他父母要求他报本地的一所大学。原本他和父母的关系不好，父母老想控制他、干涉他的自由，所以父母的意见他一般是不愿意听的。但这两所大学的水平确实是差不多的，他也觉得无所谓，就懒得和父母争吵了。

我就劝他，一定要报考外市的大学，哪怕两个学校的水平确实差不多。为什么呢？因为他当时人生的最大障碍不是大学问题，而在于早日从父母无穷无尽的控制和干扰中挣脱出来。留在本市离家太近，会显著地受制于自己的父母。如果父母要控制他，跑到学校去找他吵，他能怎么办呢？顺从父母会害了自己，不顺从父母就是无穷无尽的吵架，怎么选都不行。可惜他当时没有从不致于人的角度想明白这一点，还在纠结于两个学校的水平如何相近，没有听我劝告，结果大学四年过得苦不堪言。后来大学毕业找工作，发现有两个工作，一个本市，一个外市，薪水待遇差不多，选哪个呢？这次他学聪明了，坚决跑了出去，从此不致于人了。

工作抉择是另一个不致于人的应用场景。

> 海沙是一名大四毕业生，他想要找一份新媒体的工作。他毕业于自己老家三线城市的一所大学，找工作的时候在考虑是在本地工作还是去北上广深杭成等大城市闯一闯。不过由于三线城市的新媒体工作机会很少，不好找，所以大部分想要做新媒体工作的同学都去了大城市，他也投了深圳、杭州等地的几个工作岗位并收到了录取通知。
>
> 可是机缘巧合，他居然发现在本市有一家公司在招聘新媒体员工！作为一个三线城市的工作，会不会比大城市工资少很多呢？与这家公司交流过以后，他发现两边工资福利待遇居然差不多！再算上大城市的生活成本更高，可能在本市公司的实际待遇更好！
>
> 两边薪资差不多，老家的生活甚至更轻松。如果你是海沙，该如何选择呢？

也许有人就选择在老家工作了。当然，这种选择也不能说错，毕竟人各有志。但是从不致于人的角度来说，他应该选择大城市的工作。你可能记得我们在《换位思维》一章中提过类似的例子，但是这里我们将不采用六顶思考帽的方法来分析，而是用兵法思维来理解，从致人而不致于人的角度来考察。

尽管现在看来两边的公司待遇是一样的，但是以后呢？注意，这并不是哪家公司以后的发展更好、涨薪空间更高的问题。如果你会在一家

公司工作到底，可能两种选择差别不大。但是万一未来你发现公司有问题，你需要跳槽呢？大城市的新媒体行业机会多，生态健全，就算公司没有什么前途想要跳槽也很简单。如果留在新媒体行业不发达的小城市，一旦发现公司有问题就不好办了。不离职，公司有问题耽误自己发展啊；离职，小城市工作又不好找，没有新媒体行业的机会——这就进入两难了，怎么选都不好。到时候再去大城市闯成本就更大了，一切从零开始，还不如当初就出来。

为了避免未来进入两难局面，现在就要做出智慧的抉择，不致于人。

如何培养不致于人的思维

要做到不致于人，需要你考虑到以后发生的事情。考虑得越远，就越能够不致于人。所以要培养不致于人的思维，往往要和另一个思维技术结合起来——思维逻辑链。

你需要不断问自己：如果这样后面会怎么样？会不会让我处于怎么样都不好受的地步？连续追问多次。即，你需要使用5Why法或5So法。

我曾经在一家智库工作，除了完成公司的课题研究外，主要精力放在思维方法和学习策略的研究上面。有一天公司老总突然找到我，希望我担任部门负责人，进行一些管理工作。

这实在是个意外之喜，因为当时我还是部门里入职时间最短的员工！升职意味着更大的权力，安排管理部门里的其他人；更高的工资，日常花销更加轻松；更不必说那种快速升职的春风得意……于是我果断拒绝了。

我的思维过程是这样的：

So？——如果我接受了升职会怎么样？

更多的钱，以及可能更多的管理任务。

So？——如果没有更多的管理任务，那又怎么样？

那就是白拿了额外的工资，赚了，但是也没有很多，几千元而已。

So？——如果有更多的管理任务，那又怎么样？

更多的任务则让我很难抽出时间继续思维方法和学习策略方面的研究。如果我继续坚持自己的研究，则管理工作会做不好，有损职业道德；如果不继续研究，则放弃了自己最感兴趣和最擅长的东西，长期来看会产生极大的损失，包括金钱、成就感、生活的快乐等——我会陷入两难。即，我将受制于此次升职。

所以正确的决定当然是不接受职位。连续几个So，就做出了看似不

合理、实则非常正确的决定。

第四节 胜可知，不可为

追求胜利的正确节奏

胜可知，而不可为也。

——《孙子兵法·军形篇》

机会未到时，不可妄动

胜可知，不可为——这句话具体什么意思？为什么是这样？让我们先来看看这句话的完整版：

> “昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。”

这段话先要有个前提，就是一场战争，两边实力是在一个数量级上，没有碾压性的差距。在这种情况下，善于打仗的人，先要做到自己没有明显弱点和失误，让别人无法轻易战胜自己。与此同时，慢慢等待别人犯错误，然后抓住机会取胜。做到自己没有漏洞，这是可以自己把握的；要别人有漏洞，这就不是你能控制的了，是别人的事情。所以善于战争的人，只能保证自己不输，不能保证别人一定输。所以说，胜利是可以知道的——当别人露出破绽，给了你机会的时候，你看到了这个机会，就知道我可以赢了。但是如果别人没漏洞，不给你机会，你就没法赢了，只能继续等待和僵持。如果这时候要强行进攻，反而就露出了破绽，成了敌人的可胜之机。

这段话对我们的现实生活有极大的借鉴意义。在生命中，你的一切外部因素、社会特性、时代趋势等，就相当于你的敌人。当然，此处的敌人并不是说全世界都和你有仇，而是说，外部世界是你的对手盘。所谓不可胜在己，人生中，你能够做的是保证自己不被小困难击败，但是可胜在敌，不能保证自己一定能获得巨大的成功——不论你是多么优秀（善战者），都无法得到这个保证。可胜在敌，即你能否取得巨大的成就，在于敌人有没有破绽，世界、时代有没有给你机会。

比如三国时期，涌现了很多风云人物。为什么三国时期有这么多千古留名的精英？因为时代给了他们这个机会，时代展现出了“可胜”的特性。如果放到和平时代，诸葛亮、周瑜能干吗呢？大约到一个企业当CEO，一年赚个几百万吧——虽然也还混得不错，但是距离他们原本千

古留名的水准就差远了。再比如，马云创立了阿里巴巴这个伟大的企业，其个人能力自然是非常强大的。但是他能否在1990年就创办阿里巴巴呢？显然不行。他必须等到2000年左右才能创办电子商务，因为时机到此才成熟。

这些结论与大势思维有点类似，当趋势、时代的潮流到来的时候，你容易成就大事业。但与大势思维不同的是，胜可知不可为的思想，还强调了时机未到的时候，不可乱动。

让我们假设一下，如果马云在1990年就创办阿里巴巴会怎么样？显然，当时的互联网在技术上才刚刚起步，还没有任何成功的商业应用，世上绝大部分人都不知道互联网是什么东西，更不用说电子商务了。所以，马云将被迫在黑暗中摸索近十年，需要组建自己的技术团队来开发互联网的基础技术，但国内当时又根本没有相应的人才，所以基本必然会失败。随着房租、员工工资、硬件成本、管理费用等带来巨大成本，他几乎没有可能撑到2000年左右互联网萌芽的时期，极有可能短短两三年之后就死掉——不论他韧性多强都撑不过去的。

一般人常犯的一个错误是，他努不努力、拼不拼搏，是按照自己的心情来的。也许哪一天晚上他长夜难眠，回首自己的人生，觉得打工领工资的日子太平庸无味，想要干点事业，怀着这种激动的心情，他也许最近一两个月就忍不住辞职创业了，完全忘记考虑时机是否成熟。这种冲动的行为常常是九死一生。

问题在于，很多人基于对自己的实力或运气的过度自信，常常看不到这种九死一生的险境。他会想：我决定做这件事，是下了很大决心的，我一定会很努力很拼命，一定会把所有的资源都调动起来——因此我的成功概率很高。他会太过专注于自己的想法而忽略了外部的环境。

而实际情况却常常如《孙子兵法》所说：胜可知，不可为。当敌人没有露出破绽，命运没有给你机会的时候，你的拼搏、挣扎都是没有意义的，你不可能凭空制造出机会。因此，你需要的是忍耐。

金融投资界有一句格言：“最难的不是交易，而是不交易。”对于聪明的交易员来说，在机会来临时连续盈利不是难事，但在没有机会时管住自己的手不要胡乱买卖却是最难的。成熟的交易者未必能够掌握所有盈利的模型，但他们一定擅长等待，不该出手的时候坚决不出手。

当命运给你机会的时候，你可以识别并抓住它；当命运不给你机会

的时候，你就不应该去胡乱行动。这个理念不难理解，但有些人会有误解：如果长时间没有机会，难道我就什么都不做在家睡大觉吗？

胜机未至的时候，我们该做什么？

构建自己的“不可胜”

在命运的洪流面前，先要保证自己的不失败。即“先为不可胜”。

不可胜在己，可胜在敌。当外界没有给我们可胜的机会时，很显然，我们要努力保持自己不断成长，变得强大，不会出现各种错误，不被别人打败，这就是让自己不可被战胜。

两支古代军队打仗，双方兵力相当，各有一座城池可以防守，城池都非常坚固，易守难攻。假设你就是其中一支军队的将军，你决定怎样攻下对方的城池，取得胜利？

最错误的决策就是，哪天三杯美酒下肚后自觉豪气冲天，带着军队就猛攻对方城池——很有可能损失惨重，直接战败。因为对方并没有露出破绽，你的盲目进攻无异于自杀。

正确的做法是，在对方没有露出破绽的时候，你要忙于自己的“不可胜”。你要思考，如何才能让自己不会露出破绽？你要每天忙于训练士兵，提高他们的战斗力；要部署军队24小时巡逻，以免对方半夜偷袭；要规划城中的水资源，以防对方用火攻；还要安排农民耕种，以保证军粮供应；你还要训练间谍，混入地方城池，探听消息等。总之，你有太多的事情可以做。唯独不能做的就是莽撞地进攻。

如果你的敌人是个聪明人，他应该也会在做同样的事情，他的城池防御也一样严丝合缝。在他没有给出可胜之机时，你需要一直等待。也许有一天，你突然发现对方城池当中由于某种原因发生了大量士兵的逃跑和叛变，又或者很凑巧老天打雷刚好击中对面的粮仓烧毁了大半军粮！这就是天赐良机，所谓“可胜在敌”了。你能够胜利的机会，是敌人和老天爷给出来的。这个时候，你才能抓住机会迅速进攻，一击制胜。

这个过程的难点有两个。一是自己的不可胜需要充分修炼内功，而在修炼内功的过程中你可能毫无成就感，觉得很没意思。今天带着士兵练了练阵型，明天又去仓库看看兵器供应，波澜不惊毫不刺激。也许在长年累月的对峙中，你无法取得一丝成就，这会让你感到无聊与烦躁。

第二个难点可能更加关键。你并不能提前知道对方一定会发生叛

乱，或者预测老天打雷会刚好点燃敌军的粮仓。即，敌人的可胜，是不可预测的。也许他今天会露出破绽，也许明天才会，甚至永远不会！我们会进入一种不可测的恐慌——万一对方永远不露出破绽该怎么办？

在现实的世界里，正是这种恐慌往往会击溃我们冷静等待的耐心，让我们无法安心地去做那些真正该做的事情——增强自己的实力，构建自己的不可被战胜。

所以我们会看到，很多人努力了几年之后没有看到命运给自己什么机会，要么放弃了自甘平庸，要么就仓促出击，然后在某个环节上失败。从更深的层次来看，他们不是败给了某个技术细节，而是败给了对未知命运的恐惧。

我想要告诉大家的是，命运永远不给你任何机会这种情况是几乎不会发生的。你的敌人一定会犯错，你的人生一定有某些重大的机会——只要你保持不可胜并且愿意等。尤其在这种风云变幻、日新月异的时代，各种浪潮与趋势的诞生非常迅速，你不仅一定有机会，而且常常有很多机会。只要你持续积累内功，让自己不被一时的困难击败，那么终有一次机会能够让你腾飞。

只不过，社会节奏的加快不仅让机会变得越来越多，也让你的耐心变得越来越少。大多数人都在敌之可胜来临前，输在了自己不可胜的构建上。电影、游戏、无意义的聚会狂欢等过早地吞噬了人们的心智。在生命较早的区间里，他们不仅会错失几次机会，而且还要看着别人平步青云。媒体会刻意渲染那些25岁当上顶级公司副总裁、22岁拿到几千万融资的超级成功案例，让接近30岁甚至年过30还未有成就的人无比失落。

总的来说，社会在树立一种少年得志的榜样，但对于大部人来说，更靠谱的是大器晚成的路径。不过在《孙子兵法》的体系中，少年得志与大器晚成并不矛盾，都是胜可知不可为的典范，只不过是在先为不可胜的基础上，有些可胜来得早，有些可胜来得晚而已。

具体如何保证自己的不可胜，方法繁多，学习知识技能、锻炼身体又或是研究本书中提到的各种思维方法，都能让你变得更强。本节带给你的启示则是在宏观层面上告诉你，该积蓄力量的时候积蓄力量，该给出致命一击的时候就给出致命一击。

本章结语 在风险与机遇间，以兵法思维立于不败之地

如何在漫长的人生中规避风险，抓住机会，取得最终的胜利呢？这个问题以其过长的时间跨度、过多的影响因素而显得尤为复杂，以至于普通思维方式根本无从下手。提炼于《孙子兵法》的兵法思维经过了几千年的流传和时间，我们可以将它作为一种先验的哲学式思维方法，为我们漫长的人生中多变的命运提供三条安全线。

先胜后战告诉我们不要莽撞盲目，先算清楚胜败再行动，凯利公式又为这一理念打上了数学补丁，让其更加具有可操作性。致人而不致于人让我们高瞻远瞩，不要等到情况变得显而易见、不可扭转才发现，而要见微知著，从一开始就不出现微小的差池，最典型的就是不要受制于人，要时刻掌握主动权。胜可知不可为则告诉我们，要敢于出击，更要能够等待，要搞清楚什么能做什么不能做，无仗可打的时候要耐得住寂寞。

作为兵法思维的组成部分，三种思维方式都非常注重风险规避，从三个不同侧面讲述如何控制风险。三种思维方式不仅互有关联，而且与其他章节有深远的联系。如果你细细品味，会发现致人而不致于人与生态思维千丝万缕，而胜可知不可为则与第九章中的“精神图腾”和对应的人生模式一脉相承。

至此，思维格局篇已经进行了大半。从生态思维到兵法思维，很多人生中至关重要的方向性选择都能获得启示。那些决定人生格局的深度思维方法形成了一个崭新的世界，而这个世界还欠缺最后一块拼图。在第九章中，我们将补全这块拼图并点明本书的主旨——我为什么要写这本书？

你将看到，在我心中，这本书写的不仅是思维方法，更是命运与人生。

第九章 慢即是快——如果没有背景，缺乏资源，你该如何逆袭

在这个鼓吹少年得志的时代里，我更崇尚大器晚成。对于出身平凡、缺乏资源、没有背景的人来说，专注做好一件事才是大概率的生存之道。慢即是快，这是技术，也是心法。

第一节 你在羡慕别人的精彩人生吗

从跨界天才到斜杠青年

如果你看过电影《钢铁侠》和《复仇者联盟》，你或许对其中的典型高富帅角色托尼·斯塔克印象深刻。此人智商极高，超级有钱，无比拉风，常有美女相伴，简直集中了所有男人的梦想和女人的幻想。他学知识很快，做事业很快，连成为超级英雄都很快。总之，他以极快的速度取得了空前的成功，如同神人一般。但你知道吗？据说这个虚构角色是有原型的——埃隆·马斯克。

埃隆·马斯克智商超高，在不同领域展现了伟大的才能，闪烁着耀眼的光芒。他12岁就制作了一款成功的游戏并高价卖给了大公司。24岁开发了在线内容出版软件ZIP2，《纽约时报》和《芝加哥邮报》这样的巨头都成了他的客户，他也因此狂赚几千万美元。接着他又离开媒体产业进军在线支付，创建了电子支付网站“X.com”，并设计了国际贸易支付工具PayPal，被eBay收购后又赚了几亿美元。然后他连金融也不感兴趣了，居然跑去做了一个太空探索技术公司（Space X），成为地球上第一个发射火箭的私人公司，把美国航天局的工程师们惊得目瞪口呆。在此过程中，还顺便创办了目前火热的特斯拉汽车公司和一家光伏发电企业，以及投资了几部电影。而现在，他正在研究火星殖民计划，准备几年之后在火星建立实验室和小规模居住地。

总之，他进入了一大堆不相干的行业，却又把每个行业都做到顶尖，牛得一塌糊涂。

也有些人，他们或许没有埃隆·马斯克那样耀眼，但也活得十分精彩。如果你看一眼他们的名片或社交网站介绍，上面可能写着：互联网创业者/摄影师/作家/自媒体人/商业咨询师/股票投资者/……

同时涉足这么多领域，他们的生活该是多么精彩！不仅赚了大量的钱，而且工作一点都不无聊。即便比不上埃隆·马斯克这样的超级天才，他们也算是同龄人中的精英了，过着优越而令人艳羡的生活。

埃隆·马斯克是一个彻头彻尾的跨界天才，那些斜杠青年也常常是人中龙凤、同龄人中的佼佼者。他们精彩的故事给我们带来了心灵的冲击，他们成功人生的发展轨迹更是需要我们这些普通人时时刻刻铭记在心的……

反面案例。

是的，你没看错，反面案例。

在各种各样的成功案例中，埃隆·马斯克这一类是非常危险的。而他的成功又太过耀眼和正面，让人忽视了其巨大的风险。跨界、斜杠青年这些词汇看起来非常美好诱人，但请记住，对于没有背景、缺乏资源的普通人来说，它们是致命的敌人。

一般人很容易看到成功者胜利的结果，但不容易看到他们胜利的过程。我们无法想象他们在过程中经历了怎样的难关，并以怎样惊人的方式去化解各种问题。简单来说，我们对于这些成功者的能力、资源、背景的优越程度，欠缺真实的了解。

一边开发电动汽车一边研究火星殖民，这当然是很精彩的人生，但是普通人拥有埃隆·马斯克那样高超的智商和思维能力吗？一个商业精英突然跨界来做医疗或者教育也是让人震撼的，但是你有他们那样雄厚的资金和广泛的政商关系背景吗？在多个领域都做出了不起的成绩，背后对应的是普通人无法企及的智力、资金、人脉和身居高位带来的内幕信息。一个不具备这些条件的普通人，模仿他们的人生轨迹，无异于自寻死路。

普通人应该做的事情，恰恰应该是反跨界、反斜杠的。

第二节 没有背景、缺乏资源的人该如何逆袭

专注，是普通人的最好出路

对于没有背景、缺乏资源的人来说，专注，几乎是唯一的出路。

专注，就是把你（几乎）所有的时间、精力、资源等，都投入到一件事情上去，而不要分散到多个地方。如果你是一个财务工作者，那么

请把财务知识钻研到极致，把你有限的时间都投入到自己财务水平的提高中。如果你是一名老师，那么请把自己的教育教学能力发挥到极限，把你不多的精力全部投入到教育教学的学习和发展里。

长时间专注于一件事情，似乎效率很低，人生进展得很慢，不够精彩。但对于普通人来说，慢即是快，专注才是最好的选择。

为什么你需要专注

投入和产出，从来都不是成正比的。我们要意识到，大部分的投入都是不能产生直接价值的。你可能会唱歌，你曾经在小学音乐课投入了几十上百个小时学习各种音乐知识和发声技巧，但这并不能让你成为职业歌手并赚取金钱。你也许会下棋，还花费了好几年时间在少年宫的围棋教室里学习入门手法和死活棋计算，但只有柯洁能够靠围棋生存，而你不能。即，你的这些投入，都无法产生直接的经济价值。

非线性的投资—收入关系

实际上，资源投入和能力成长的关系，完全不是一条直线，而类似于生物课本当中介绍的生物成长S形曲线。而资源投入与收入水平的关系也不是一条直线，而是类似于一条增长更慢的S曲线。

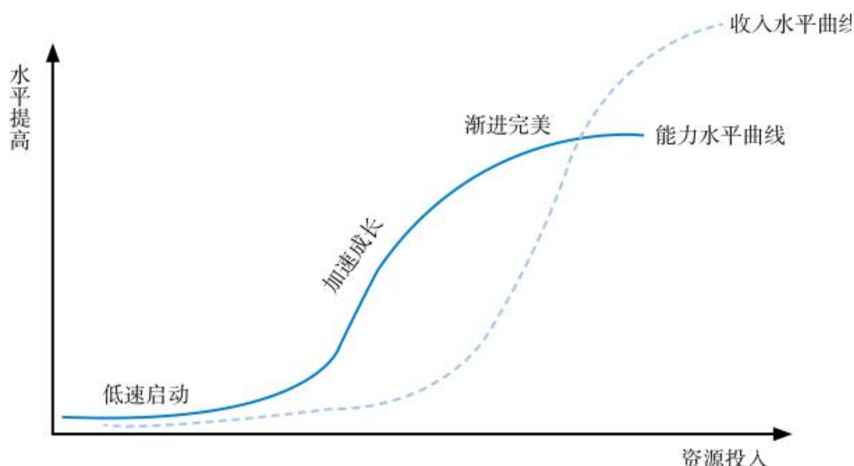


图9-1

可以看到，当你最初投入一些资源的时候，你的能力水平并没有得

到飞速提升，更无法因此获得收入。即便再投入一点资源进入快速提高区间，获得了一定的能力成长后，其收入水平也非常一般。只有当投入了大量资源进入高原期以后，收入水平才能迎来真正的大幅增长。

对于那些智力、知识积累、技术水平、人脉、资金等资源本就不出众的人来说，如果他们把有限的资源分散到不同的领域，那么每一个领域都会停留在低速启动区间，偶尔可能进入快速提高区间，他将永远面临较低的收入，以及随之而来的各种烦恼。

对于那些智力、知识积累、技术水平、人脉、资金等资源本就不出众的人来说，如果他们把有限的资源分散到不同的领域，那么每一个领域都会停留在低速启动区间，他将永远面临较低的收入，以及随之而来的各种烦恼。所以普通人最好的策略就是专注，把所有的力量集中到一点，在一个领域冲进能力的高原区域，并得到金钱上的自由。这是一条对普通人来说风险最低、成功率最高的道路。

我的一个朋友就是标准的普通人，无背景无资源，农村家庭出身，上了个谁都没听说过的大学。后来这个资源贫乏的年轻人进入了教育行业的一个分支当起了老师，他该如何在教育行业发展自己的事业呢？

他的策略是，集中所有精力做好一件事——游学。他带领学生在山川河流间进行感悟和体验，一般游学机构开发不了的路线他去开发，找不到的奇观妙景他去一点点找，然后带着学生去感受。一般游学机构只能在一些著名景区的人山人海里走个过场，而他设计的路线却每每能到达环境清幽、山灵水净之处，带给学生的心灵触动自然也大不一样。以此优势，他从一穷二白起家，迅速超越众多资金雄厚的机构，成为游学教育的一颗新星。

寻找更清幽、更灵动的风景，这是很难的事情吗？无非是多逛逛户外论坛、多跑跑路、多实地考察而已。但就是这样一件简单的小事，他比别人投入了更多的精力，更加专注，做得更加极致，因此取得了巨大的优势。现在他早已年入百万以上，超过社会上的绝大多数人了。

对于一般人来说，这种案例远远比马云、马化腾等天之骄子的案例更精彩。马云如何成功的跟我们这些普通人其实关系不大，99%的人就是注定做不了惊天动地的大事业，但我们需要过好这一生。那些最平凡的人如何过上体面的生活，维护自己的基本尊严，给父母儿女提供基本的生活庇护，这才是真正重要的话题。

如果一名无资源、无背景的不知名大学毕业生能够通过专注于一个细节来开辟自己的小事业，那么你呢？你对自己有信心吗？你需要做的不是怀疑自己的才能是否足够，而是思考，自己对专注这两个字的威力是否有足够的认识。

也许你疑惑，曾经也听说过资源整合、多元化发展等思路，也知道不少成功案例，但这些思路的方向却与专注的策略截然相反。甚至，在本书的第五章《生态思维》中也提到了池塘模型，似乎与专注努力也不一致。如何理解这些矛盾呢？

很简单，专注努力作为最优策略，是对缺乏资源和背景的普通人来说的。当你既没有可观的本金，也缺乏高端人脉，连专业技能和学历都不那么突出的时候，你是无法进行资源整合的——你如此弱势，资源凭什么听你调遣呢？对于资质、背景都很普通的人来说，专注努力是最佳策略。相应地，当你的资源越丰厚、天赋越高时，你进行资源整合、跨界发展、多元化经营的空间也就越大，成功率也就越高——但依然不可高估。

被光芒掩盖的陷阱

类似于埃隆·马斯克的成功人生案例影响力太大，以至于不少人产生了这样的想法："如果能有这样精彩的人生该多好啊。埃隆·马斯克这样的天才能够投身于十个领域，每一样都做到顶尖；我虽不是天才，但是资质也还可以，也不要求顶尖，优秀水平就够了，我就搞个三四个领域吧！"某个针对18-25岁的年轻人的调查称，有80%以上的年轻人想成为斜杠青年，足见这种想法不是少数。

这世上有很多聪明人，有更多自认为很聪明的人。但不幸的是，在聪明人当中也只有极少数顶级天才能够像埃隆·马斯克那样精通多个领域。大部分优秀的聪明人，如果涉足多个领域，也是要失败的。

篮球之神迈克尔·乔丹曾经自认为能够同时做好篮球和棒球两个领域，结果大家都知道了，这位篮球场上神一样的天才在棒球场上连个二流水平都混不上，最后只能再回到篮球场上去。好在乔丹确实是历史级的天才，回篮球场以后继续当自己的篮球之神。连乔丹这种顶级天赋的人也无法做好两个领域，何况一般人？

某位在国内商业领域叱咤风云、被各大媒体广泛报道的"女神"级人物，后来离开了商场去搞教育办学校了。一开始似乎摆出了要大办教育

公益、顶级教育模式创新的架势，结果后来声音越来越弱，争议不断。专业教育智库的调研人员和他们学校的老师一聊天就觉得不扎实、不专业。当然，该“女神”是为了解决自己孩子读书问题才去办的学校，以她的资源和背景，任性一把倒也无妨，但依然无法改变越跨界越业余的规律。

诸如此类的案例不胜枚举。

我们都曾在大学时代里见过那些活得精彩纷呈的牛人，他可能同时在象棋社、话剧社和辩论社担任核心人员，还兼任学生部宣传部长，同时又在某大企业实习，并且学习也不错，能拿奖学金，反正看起来很“斜杠”。但我们可能忘记了，几年后当他步入社会时，他的象棋、话剧、辩论、宣传营销等能力都达不到专业水准，离能够依此立足还差得很远。在精彩的学生生涯结束后，他们很可能最终还是依靠自己花最多时间精研过的那个能力去工作和生存，曾经的斜杠只不过是一种有趣的生活体验，在人生发展和事业成就的道路上，斜杠只不过是些微小的点缀。

很多时候，即便是聪明人和成功人士的斜杠经历也并不成功，只不过被包装得很精彩，或者在跨界领域失败的阴影被专业领域的强大成功光环所掩盖。你要明白，身体素质极好的迈克尔·乔丹去打棒球的水平，以及顶级名校毕业、商业能力出众的某“女神”去办学校的能力，已经被人嘲笑了；而有点小聪明的普通人去跨界经营多个领域所能达到的层次，只会比他们更弱。

值得注意的是，专注一个领域与通识教育、多学技能、多了解社会动态等都没有冲突。通识教育是中小学和大学的事情，与步入社会后的人生规划、职业发展等并不冲突。如果工作中要用到Excel和音频剪切的技能，那么花几天时间学学相关软件使用也不对你专注于自己的领域产生负面影响，很可能反而有利。多了解社会各方动态与新鲜事物也是好事——只要不造成信息过载和拖延即可，有时候，你还能从中发现行业生态、未来趋势的变化。

为什么专注很难做到

不过，真正去专注于一件事情，依然不容易。我们会面临各种各样的困难，其中有两个问题最有共性。

第一，如果自己倾尽全力投入的大方向就是错的怎么办？

所谓选择比努力更重要，在这个问题里特别明显。如果选择了错误的方向，那么专注则会让你越错越远。不少人正是因为对一条路走到黑、错得很彻底产生了恐惧，故而保持了所谓多元化的选择。一边似乎降低了选择错误的风险，一边也分散了精力，降低了成功概率。

第二，加速成长末期的技术难度。

在快速提高区间的最后一部分，水平的成长会进入瓶颈，无法再快速提高了。后面的每一点点增长都对应着艰辛的付出和卓绝的努力，这不免让人怀疑，值得吗？根据二八定律，80%的技术内容能够通过20%的时间获得，而剩下少量的20%内容，却需要耗费80%的时间！随着学习效率越来越低下，很多人感到太累了，不愿意继续艰苦的进步。

如何解决这两个问题？

先来看第一个问题。如何避开各种让你的努力白费的方向性错误误区？这是一个影响深远的至关重要的问题。在错误的方向上专注努力永远也不会产出成果。但你更应该明白，永远分散自己的精力，不去专注于某个领域才是最大的风险。专注于某个领域，也许是对的，也许是错的，概率未知；但永远分散自己的精力一定是错的，概率逼近100%。

在明确了必须专注以后，再来考虑如何选择正确的、值得专注努力的方向。其实，这就是本书下篇——思维的格局部分所写的内容。所谓选择比努力更重要，而做好大方向的选择，则需要以更大的格局、更高的思维智慧去指导。

在《生态思维》章节中我列举了一个互联网创业者的案例。一位天赋普通的互联网创业者面临两个选择：留在北京的大互联网公司当底层，或者去河北的一家农业企业当技术专家，然后进行农业领域的互联网创业。根据生态思维，他选择了更有利于自己的方向，然后可以专注地努力下去。在《大势思维》一章中我提到要去了解科技和行业变化的趋势，未来几十年，显然人工智能行业比钢铁行业更值得你持续专注。

事实上，要确认某个领域是否值得你专注努力，一个重要的原则是，它最好不要违反大级别的趋势。20年前有个职业叫打字员，后来快速被市场淘汰了。如果当时的打字员们能够看清未来趋势，那么他们就知道不应该在这个领域专注努力，而应该早点切换到另一个领域上。现在，钢铁和煤炭等传统行业的趋势也比较明确了，未来虽然不会快速消亡，但大概率会持续萎缩，发展前景堪忧。如果不是特别的热爱或者有

特殊的原因，这些领域也不是很好的选择。

除此之外，选择要专注哪个领域就没有太多的顾忌了。根据常识，你可以在自己感兴趣或者擅长的领域中选择，如果能够兼顾兴趣和擅长最好。在足够细分的领域专注下去，大多数人都可以做到足够精通，形成专业优势。

至于第二个问题——如何突破快速提高末期的技术瓶颈，则是本书的上篇《技术大师》部分所讲的内容。各种思维技术的学习，能大大提高你突破瓶颈的概率。思维逻辑链可提高深度思考的能力，可视化思维有助于你处理复杂信息并提高工作效率，换位思维则帮助你理解他人的想法——这些思维技术都会从某个角度帮助你去克服你所在领域的困难。

另外，快速提高末期的技术瓶颈突破，也会被你对回报的预期所影响。要搞定那些比较难的事情，先不提技术方法，首先得有一股狠劲，有猛烈的决心。而这种猛烈的决心从哪里来呢？一定是你认为这样做是真正值得的，它的收益比付出更大。如果你对投入与产出的非线性增长关系——即图9-1中所展示的道理——不那么明白，你就很容易低估了突破技术瓶颈的作用，然后提不起一定要去攻克难关的决心。就像很多家境平庸的学生不明白生活的艰难以及教育改变命运的力度，轻描淡写的一句“读书无用”就自我放纵、逃避努力学习，并毁灭了自己未来幸福生活的可能。

第三节 我的故事

一个平凡人，是如何逆转命运困局的

我的人生是一部减法

陆游说：“纸上得来终觉浅，得知此事要躬行。”对于本书中写的所有思维方法，我都有过比较深度的实践，而对专注于一个领域这个道理，则感悟尤为深刻。

我曾经不懂得人应该专注、聚焦的道理，犯过严重的多领域经营错误。我研究思维与教育，在思维与教育这两个大方向中的多个领域里齐头并进，耗费了大量时间。

我研究思维，思维的分支领域好多啊！首先要懂多种思维方法，比如可视化思维、批判性思维、创造性思维、换位思维、结构化思维等。

还要懂底层原理，大脑的构造和运行特性、神经传导模式、行为神经生物学、细胞神经生物学等。但是神经生物学的研究并不能直接与具体的可执行的思维方法联系起来，还需要一个中介性的学科——认知心理学，所以我又深度阅读了不少认知心理学相关的书籍和文献。当然认知心理学并不能包括所有的思维方法（实际上只有少数一点点），而更多的思维模型在具体的学科中——这就是伟大的投资家查理·芒格提出多元思维模型的依据，他认为要真正精通思维方法，得学习几十个不同专业的至少100种思维模型……

我研究教育，教育的分支领域也不少！学校管理影响一个学校的整体运行，很重要啊，于是我去研究。学生的心理健康很重要，心理出问题的学生根本没法正常学习，生活也特别不幸福，于是我研究心理治疗和情绪疏导。家长对学生的影响很大，超过学校和老师，太重要了，所以我也研究家庭教育。同时，班级是教育进行的最小单位，班级管理与班级文化建设是非常重要的，我肯定需要钻研。而教育不能空谈，要落实到具体的课堂上，所以课堂教学方法我也要研究。课堂上教学的自然是各个学科，所以各个学科的具体教学和学习策略我都要研究。光有学习策略还不够啊，还得有大量学科资源，所以我自己也搜集整理各种学科优质教学资源，大量的纪录片、教学视频、图书清单。另外，教育的方法也有很多种，场馆教育、项目式学习、游学……

更可怕的是，除了思维和教育的专业研究外，我还有其他的兴趣爱好。经济领域我很感兴趣，国家产业变化、房地产调控、税率改革、大国战略、全球博弈乃至股市等我都想了解。哲学和宗教领域也不能错过，这简直是一切人类文明都绕不开的问题。中国传统文化这么优秀，不深度学习一下还能算是中华儿女吗？所以我又耗费了大量时间学习研究道家和佛家的主要思想原理与技术方法，从《心经》《金刚经》到历代禅宗公案与密宗的主要观点等，从《老子》《庄子》《列子》到《鬼谷子》《孙子兵法》等，都有所涉猎。至于流传更广的《论语》《大学》《中庸》等，各家解读自然也是要来参考一下的……

总之，那几年我付出了无数心血，耗费了无数精力和时间，活得很累。那么这样的心血换来了什么呢？除去偶尔有人随口感叹一下“你真爱学习啊！”“你知识面还挺广”以外，基本没有任何成就。

由于在各个方面涉猎得太广，所以每个方面都学得很浅。哪怕是思维和教育这两个我的本职工作，做得相对深一点，也达不到行业中的领先水平，缺失了大量的具体技术细节，没法帮助别人解决具体问题。那

段时间我过得既痛苦又迷茫，为什么付出这么多精力却过得不尽人意呢？时常夜不能寐、枯坐冥思。

后来我终于想通了，自己分散精力到诸多领域的行为是完全错误的。我不是智商200的钢铁侠式超级天才，根本不可能同时精通这么多领域，而没有一个真正精通的领域正是我早年困境的根本。只有削减、删除掉众多冗杂的内容，真正专注起来，才能有所突破。

于是我进行了系统性的删减，削减了大量非专业内容的时间耗费。首先，兴趣爱好类的时间耗费基本全部清空。经济领域仅偶尔看些行业报告，了解社会趋势变化和行业动态；哲学、宗教与传统文化领域仅保留一部分与思维有关的内容，如《孙子兵法》等。《老子》《庄子》虽然也包含了深刻的思维理念，但语焉不详、难以理解，不利于快速学习，也停止继续研究。

连专业领域也需要大幅度清理。思维这个领域太大了，我要求自己专注于思维方法的具体应用，至于我思考时所使用的部分是大脑的顶叶还是颞叶，我完全不需要研究太深，更不需要知道细胞信号传递时有哪些化学介质参与。我只需要了解部分核心认知原理就好了，比如经典的工作记忆模型和大脑的自组织机制。教育领域也删除大半，筛选出自己应该专注聚焦的分支。根据我的兴趣和擅长，我选择了学习策略的原理研究和学科应用，其余家庭教育、班级文化、学校管理、心理治疗、场馆教学等一系列内容全部清理。

删除了所有非核心区域后，我把空出来的时间全部投入到思维方法与学习策略领域当中，进行了更深入的研究，解决了大量细节问题。我把这些研究结果中的一小部分写成文章发到知乎、微信公众号等平台，或做成培训课程产品，结果获得了强烈的反响。很多人看了我两个公众号（“学习策略师”与“人生策略师”）上的文章，激动地给我发消息，说自己得到了某些启发、解决了很多问题；有些中学生和家长说他们考察了市面上几十上百家学习方法类课程，觉得我的学习策略课程最有深度、最有效果；还有各类企业、学校、区域教育局邀请我去讲课，据他们自己进行的课后调研，发现我的课程总是很受欢迎并有实践效果。

各种赞扬声络绎不绝，而这与我之前困惑、痛苦的人生，才间隔了不足5年。

也许有人怀疑，我专注思维与教育，这还是两个领域啊，并不算真正的专注。一方面，教育领域中我只专注学习策略，其他内容基本全部

清除，因此并不算是一个完整的领域，思维领域中也剔除了大量内容。另一方面，思维方法与学习策略中有大量内容是相通的，只有知道了如何思考最高效，才能解决学习的效率问题，所以各种思维原理与方法天然就能转化成学习策略，相互促进。基于这两个原因，思维方法与学习策略可以合并看成一个领域。

撇清冗余信息，专注于一个领域慢慢积累，让我的成长大幅加速，生命变得真正精彩起来。有意思的是，后来有人说我就是个跨界者，因为我又做学校培训又做企业培训又做自媒体，未来还在规划其他项目。其实跨界只是表象，专注才是我真实的面目。

我还想分享一个朋友的小故事。

中国教育界有一位叫梅洪建的老师，他是中国教育界赫赫有名的专家，尤其在班级管理领域非常优秀，多次成为教育杂志和报纸的封面人物，受邀开展了几百场讲座和示范课。关于他的优秀教学案例和报告资料很多，我却深刻地记住了他在自己写的书中提到的一个小故事：他曾经不满足于只当一名老师，想一边教书一边去做生意，结果亏得一塌糊涂，后来终于想通了，一个普通人一辈子能做好的事情，可能只有一件，于是不再折腾，安安心心开始教书育人，结果没几年就取得了之前罗列的那一大堆荣誉。

做两次生意都亏得一塌糊涂，可见梅洪建不是天才，只是个普通人。但专注让他变成了一个优秀的普通人。这种优秀的普通人的故事，是我最喜欢的故事。

这本书，为谁而写

这是一本关于思维方法的书，思维方法人人都需要，所以理论上任何人都可以是本书的读者。但是从个人情感上来讲，我更愿意把这本书送给每一个平凡的普通人。

有些人特别幸运，或者是智商超高，从小学习毫不费力，边玩边学就从重点小学一路走到清华北大，然后去斯坦福MIT读个硕士博士，接着回国创业或者进企业担任拿股票分红的核心技术专家。或者是家底优厚，父母是政商大亨，高端人脉、启动资源顺手拈来，先拿5个亿去试试错吧，搞不成就再给点。又或者投胎技术比较好的，出生在北欧的高福利国家，人手一栋别墅，窗外风景比手机壁纸还美，高福利低压力没事就去环游全球之类的。

但幸运儿总是少数，大多数人不仅没有超高的智商，没有优厚的家庭背景，运气往往也很一般，既不能拆迁补偿一千万也不能押上20注彩票中个特等奖。这些普通人从清华北大哈佛耶鲁以外的学校毕业，没有进入起薪50万每年收入分红增加50%的投行、咨询或顶级互联网企业的核心部门。这些普通人25岁左右需要开始考虑如何升职加薪摆脱月光，28岁焦虑如何面对惊人的房价，32岁一边背负高额房贷一边又担忧孩子的上学问题。接着35岁到了，那么公司会不会大面积裁员呢？……

大多数普通人过的都是这种焦虑与压力重重的生活。

不是天才，没有背景，缺乏资源，起点为零的我们怎么应对这样的命运？天生的家庭背景、运气、智力都是无法改变的，在我们能够掌控的事物中，思维方法是我认为最能够帮助我们改变命运的。对于出身平凡的普通人，除了思维，还有什么更好的途径吗？

这本讲授思维方法的书，就是送给这样的普通人的。

本书分为两个部分。上篇技术大师讲授各种技术类思维方法，它们能够帮助你处理生活中的具体问题和工作任务。思维逻辑链让人的思维层次更深一点；可视化思维能够处理那些信息很繁杂的难题；换位思维让人看问题时有更开阔的视角，并能体察别人的想法；流程思维让人能够把一件事情做细做好。我写下这些思维方法，希望能帮助那些疲于应付每日工作生活的普通人。

下篇思维的格局讲授各种格局类思维方法，它们能帮助你站在更高的层面上认知事物的规律，找到正确的大方向，让你的努力不会白费。生态思维让人洞察复杂生态中潜藏的机会；系统思维让人理解事物的复杂因果规律；大势思维让你看清未来大势，学会借助时代的力量；兵法思维则指出生命中的陷阱，让你在漫长的发展中保持不败，也不要陷入两难的被动情景；最后，慢即是快，指出普通人的最佳策略是专注，通过专注，普通人也能取得相当的成就。我写下这些思维方法，希望能帮助到那些看不清大方向的普通人，希望他们能够过好这一生。

一切都接近完美了，又有技术，又有格局，找一个方向专注下去吧。只是关于专注，还有最后一个问题——

如果已经在一个领域中专注耕耘了很长时间，但依然无法取得成果，又该怎么办？

比较简单的回答是，可能方向错了，或者努力的方法不对，这种情况下你可能需要再去研究研究大势思维、兵法思维等内容。但如果只是

仅此而已，这个问题就没有太大的意义了。上述问题的终极意义在于，有时候一切都是对的，既非常专注，专注的领域也是正确的，而且还很讲究方法，明明一切都努力到极限了，但依然没有取得成果，那又该怎么办？

这是命运吗？我们该认命吗？

在本书的最后一点点文字里，我愿意送给你一个图腾。这就是我曾在可视化思维一章中提到过的，我这一生都在坚守、也将会继续坚守的重要精神图腾。

第四节 送你一个精神图腾

在这个鼓吹少年得志的时代，我更偏爱大器晚成四大名著之一的《三国演义》改编于《三国志》，自身也有多个版本，并且被改编成了电视剧。电视剧也不止一个版本，公认比较经典的是1994年的老版本，但我个人更喜欢2010年版的《三国》。这个版本与老版本相比有一定改动，添加了编剧自己的理解和想象，其中一个改编重点在于后半段对于司马懿这个角色的故事修改。1994年版是纯粹的蜀汉偏向，而2010年版则加入了更多的魏国视角，后半段则全然切换成司马懿视角，即司马懿成了主角。

对于新版的各类改动，争议众多，有人认为部分角色拍得比1994年版弱了。但对司马懿的人物塑造，我觉得远胜于老三国，并且意境深远。

精神的图腾

司马懿有成就事业的志向，按照新版的剧情，他在赤壁之战后向曹操毛遂自荐，希望赢取功名。这个时机的把握非常好，正是曹操赤壁战败、大局混乱急需用人之时。从这个时机的选取可以看出，司马懿有很高的思维格局，能够看清时代大趋势，既明白曹魏的实力依然处于优势，又能够把握它短暂的低迷期给自己带来的发展机会，如同大牛市早期精确地找了一个回调的低点介入。

可惜曹操太聪明又太谨慎，认为司马懿太过聪明需要防范，一直压着他，既用他的才华能力，又不让他上位，高官不给做，兵权不让拿。费尽心力辅佐曹操几年，司马懿也算是专注努力过了，但没有捞到半点便宜。

但是他聪明啊，他做事特别讲究方法，他对大势的拿捏很到位。他根据目前的三国实力推算出，曹操有生之年不可能平定天下了，因此立刻开始从曹操的下一代中选人进行辅佐。他慧眼识人，从一开始就选择了正确的人——曹丕。他当了多年尽职尽责的老师，勤勤恳恳地指导曹

丕应对考试、笼络士族、收买天下人心，一直等到曹丕登基，还帮曹丕平定了包括曹彰叛乱在内的内忧外患。但是曹操在死前却给曹丕叮嘱过：“司马懿可用，但不可使之掌兵权。”

接受了司马懿多年教导的曹丕，这一次遵守了曹操的临终教导，如同自己的父亲一样，他在位时又是一边用司马懿，一边防着司马懿，甚至还安插了卧底——一个美貌端庄的女仆到司马懿家中监视他的一举一动。

忠心耿耿辅佐了曹丕一生，却被提防到连个小官都做不成，还被监视到家里来了，司马懿过得真是窝囊。他犯了什么错误吗？没有任何错误，只是命运刻意地要玩弄他而已。曹丕在位6年，司马懿努力了6年，又是一无所获的6年。

可是司马懿能忍，忍过了曹操，再忍曹丕。悲剧再一次发生了。曹丕病死前，如同其父曹操那样，又叮嘱了下一任继位者曹睿：“司马懿有才，可用，但不可让他掌兵权。”

于是打压司马懿的接力棒又交到了曹睿手上。

曹睿在位13年，又是司马懿被不断当苦力使用却仍得不到任何报酬的13年。不仅曹睿对他颇不放心，曹休、曹真以及曹真之子曹爽，更是对他万般刁难、千方百计排挤陷害。这段时期是诸葛亮北伐的高峰，连战连胜，魏国上下震动，亡国的恐惧在朝野弥漫。但司马懿率军于街亭大败诸葛亮，拯救了曹魏帝国。

回朝领赏，你猜皇帝会赏赐你什么呢？

会拿你问罪，说你故意放跑了诸葛亮，差点要杀你。

每一次诸葛亮来袭，司马懿都会被调到前线去抗敌，打完胜仗以后回朝，立刻又被或明或暗地罢免，弃之于一旁，反反复复地被教育什么叫兔死狗烹。司马懿在曹睿这一代努力了13年，用尽了各种大战略小战术和方法论，依然没有取得什么成就。

接着是曹芳。曹芳年幼继位，司马懿的死敌曹爽实际控制了政权，每天都在思考如何要了司马懿的命。更可怕的是，曹爽并不是一个昏庸无能的傻帽，而是一个心思活络、文武皆通的能人。司马懿被曹爽严防死守，一直到70岁还没有任何翻身的机会。

可以说，司马懿每一步都没有走错，看清了大格局，也善用小方

法，一生专注于带兵打仗建功立业这一件事，持续努力了几十年却毫无建树，还险象环生朝不保夕。我时常揣测，若历史真的如电视剧中那般，司马懿的心中会是怎样的感想？他有没有长夜痛哭过？有没有咒骂过命运？有没有想过无奈放弃、了此残生？

一直到249年，司马懿已经70岁了，一个不起眼的小机会出现了：曹爽带领百官陪同皇帝曹芳出城扫墓，京城空虚。如第八章《兵法思维》中所述，胜可知，不可为，就这样一个微小的机会，司马懿等到了，看懂了，抓住了，兵变成功推翻了曹爽的控制，掌握了京城政权，实现了一生的志愿。

司马懿，人称冢虎的智谋之士，直到70岁才做出了能够向自己一生有个交代的事业。如果从7岁上学开始算起，他努力了64年。如果从他22岁当小官开始算起，他努力了48年。

谁敢说自己的才华超过了司马懿？谁敢说自己的努力超过了司马懿？而在色彩纷呈的社会里谁不是今天想做自媒体大V，明天想开个淘宝店的，哪里比得上司马懿几十年不变地专注于一个领域？

可是即便所有优点都凑齐了，司马懿还是熬了将近50年，终于把所有敌人全熬过去了，终于熬到了翻身的机会。你可以从两个方向理解这句话：

第一个方向，所有优点都凑齐了，司马懿还是熬了50年；

第二个方向，尽管命运如此残酷曲折，但司马懿通过50年的持续努力，终于熬出了机会，挣脱了命运之手。

你喜欢哪个方向呢？我更偏爱第二个方向。

司马懿的故事告诉我们，即便用最正确的方法专注地持续努力，命运依然可以如此玩弄你。但命运最终耗不过时间，在漫长的岁月里，命运的一个微小疏忽，就会给你成就自己的机会。另外说明一下，这里不需要纠结2010年版电视剧中的司马懿的经历是真是假，历史上的司马懿实际如何，他只是一个图腾，代表了一种精神。

大概率的人生下半场

在这个鼓吹少年得志的时代，我更喜欢大器晚成的故事。

少年得志是天才的小径，大器晚成才是凡人的正确道路。这不仅是司马懿作为精神图腾给予我的感受，也是概率学所告诉我们的道理。

你可以思考一个近似的数学公式：

$$P=1-(1-P_1)\times(1-P_2)\times(1-P_3)\times(1-P_4)\times\cdots\cdots(1-P_n)$$

一般来说，人只要抓住一次大的机会就能有所成就，后续不要犯特别严重的错误就好了。在上述假设中，P是你这一生能够有所成就的概率。1、2等则代表你每一次机会下能够成功的概率。$(1-P_1)\times(1-P_2)\times(1-P_3)\times(1-P_4)\times\cdots\cdots(1-P_n)$代表了，每一次机会你都去拼搏，并且全部失败的概率。

只要抓住一次机会就能有所成就，如果这一次不成功就继续努力，等待下一次机会。会不会永远不成功呢？对于资源匮乏、天赋平常的人，P_1、P_2……P_n，都很小，假设只有10%。但是只要你持续努力，机会能有多少呢？

n＝3时，3次机会，全部失败的概率为0.9^3＝0.73，成功的概率为0.27；

n＝5时，5次机会，全部失败的概率为0.9^5＝0.6，成功的概率为0.4；

n＝10时，10次机会，全部失败的概率为0.9^{10}＝0.35，成功的概率为0.65；

n＝15时，15次机会，全部失败的概率为0.9^{15}＝0.2，成功的概率为0.8；

……

越到后面，成功的概率越大，越到后面，人生越精彩。

平均来讲，人的一生每3年就会有一次机会。3年这个数据是经过社会检验的，比如工作2-3年后，初级管理职位是一次机会；工作3-4年后，中级管理职位是一次机会；再过3-5年资源成熟，创业是一次机会……

总之，平均3年一次机会，持续努力等来15次机会，即是45年。持续努力45年，即便你一开始很平庸，最后有所成就的概率也有80%了。更何况，这还是假设你每次的失败率高达90%呢。如果失败率只有80%又会怎样？如果是50%又会怎样？这个胜率是非常高的了。

只要你耐得住这个时间。

从稍微懂事一点的大学时代开始算起，15次机会45年的努力，是65岁了。10次机会30年的努力，是50岁了，5次机会15年的努力，也超过35岁了。那些30岁就开始焦虑绝望乃至放弃的人，没有意识到他们的概率公式其实正在运行，还没有等到精彩的后半段。他们早早就放弃了努力，更放弃了方法和专注，错过了概率无限逼近100%的后半场。

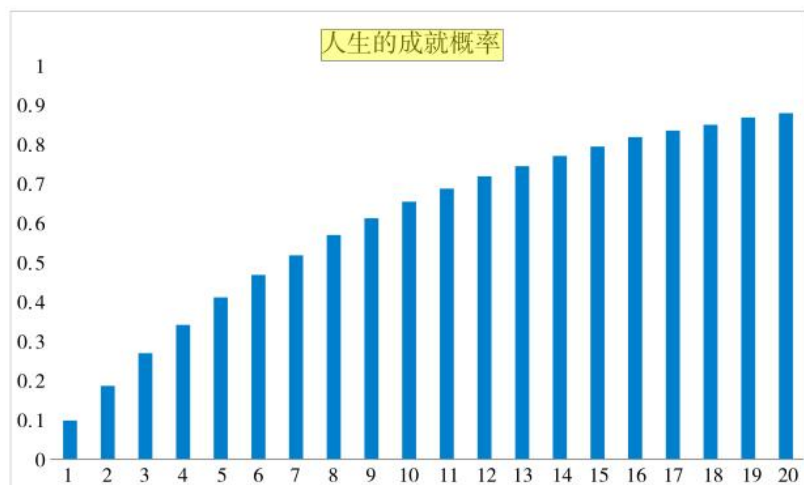


图9-2

今天我们谈论如何取得一点成就，过上稍微体面、优雅而愉快的生活，大部分人都没有面临司马懿那样的逆境。你既没有动不动就想杀你的老板，也没有把你当成一生死敌的同事。古时候天下就那么点地方，被帝王权臣盯上了根本就没逃命之处，而你在信息发达的互联网时代，却能随时为自己的一生调整方向。如果你有司马懿那样的能力和持续努力的忍耐力，相信你用不着熬50年，很容易就能成就自己。

我们的问题是太过急躁了，今天蹦出个25岁百度副总裁李叫兽，明天又来个22岁创业融资1000万马佳佳。以至于年过30以后，很多人就觉得人生看不到希望了，觉得已经过了事业的黄金期，开始苦闷彷徨。

没有资源，不是天才，你的命运最大的胜算其实就是概率与时间。

如果说努力和方法开启了成就的可能，专注让这个可能有了一定的提高，那么漫长的生命和时间则将这个概率提高到了可以接受的程度，让你第一次有了对抗命运的主动权。

在漫长一生的时间尺度上，错失了一次机会不是问题，眼前暂时不

能解决的困难不是问题，走错了一两步路不是问题，只要你在持续努力。

命运啊，你在天上俯首嘲笑我的渺小，我在地上默默地忍啊，熬啊，总有一天要耗死你。

墓志铭

我的书桌前贴了一张司马懿的图像，我抬头的时候偶尔会瞟到它。

我出生于一个湖北的五线小城市。我的父母都是最平凡的人，他们出生于小城周边的农村，来到小城里打工然后安家。我出生时父亲在一个事业单位当基层员工，母亲则成了家庭主妇。

我上的小学初中都很普通，根据户口就近入学。高中是本市最好的一所了，但如果放到北京、上海等大城市也是不入流的。后来耗尽全力也没考上清华北大，更不用提出国留学了，既因为没钱，也因为底层家庭出生根本不知道出国是什么东西，连托福、雅思这样的名词都没听说过。我在大学里挣扎摸索了很久，因为小城市贫穷狭隘的原罪，搞不清楚人生的方向，也不知道社会的模样。初入社会的几年，我继续付出目光狭隘、见识浅薄的代价，在事业的一开始就走了弯路。一转眼，黄金一样的年华就浪费了好几年。

我一抬头就看见这样一波人，他们出生于大城市的良好家庭，从小接触前沿信息，视野开阔，从国家级重点高中轻易考上清华北大，乃至哈佛耶鲁斯坦福MIT，然后一路高举高打披荆斩棘，年纪轻轻担任高管或者创业成功，30岁不到就可以人生登顶了。

几年前我曾无比羡慕这些人，羡慕得几乎要丧失前进的动力。我长年累月彻夜难眠地思考自己这一生该如何度过，也会想到那些和我一样出身平凡、缺乏资源和背景的人困顿于命运中无法挣脱，每每悲从中来。

然而今天，我的书桌前有一张司马懿的图像，我抬头的时候偶尔会瞟到它。我逐渐意识到我命中注定不可能少年得志，小地方的平庸出身决定了我必然在二十多岁的时候目光狭隘，注定了我必定比那些大城市资源优越的同龄人要慢上好几年。

于是我接受这一点，我就再多熬几年。我就多努力几年，多学习几年，多专注几年。

我把目标定为，在35岁的时候去达成这些天才优越者们25岁达成的成就，在45岁甚至55岁的时候再寻找他们35岁之前就有的登顶机会。我立志成为一个大器晚成的人，哪怕是很晚很晚。对于和我一样命运平凡、起点卑微的普通人，我把这个精神图腾与这份信心，随着本书中的各种思维方法一并送给你们。

我一直说，人的一生要有所成就。成就并不一定是香车豪宅，富甲一方，而是人活了一辈子，要对自己有个交代。这个交代，常常是和自己的事业发展有关联的，至少在当今高压而焦虑的时代，有能力给自己一点放松和优雅，给亲人一点庇护。更不用提，倘若你心中还有远大梦想与追求，你的一生就不会是静止的湖水，很有可能是大浪滔天的一生，是不断战斗的一生。

从思维的技术到思维的格局，再到专注努力与漫长人生中坚忍的精神图腾，这就是我要对你讲的故事。至于我自己，希望未来我离开世界的时候，我的墓碑上可以这样写：

> 此人出身平庸，少年也不得志，但在死之前，已经成为一个略有成就的人。

本章结语 专注努力与漫长命运旅程中的坚忍，是普通人命运破局的武器

这是个焦虑的时代，没有背景、缺乏资源的大多数普通人，迷茫而疲惫地应对着自己命运的困局。我讲述思维的技术、思维的格局，最后在本章中提到专注的努力与漫长命运旅程中的坚忍，这正是普通人破局的武器。

你我都在命运的局中出生，但谁会在樊笼里终老？《深度思维》讲述的不仅是思维的技术与格局，也是人生的策略和对平庸命运的抗争。

这是本章结语，也是本书结语。本书故事，在此暂时谢幕。祝你身体自由、思维自由、灵魂自由。

再见。



YouCore

著

个体赋能

新时代加速成长隐性逻辑

你需要的不是经验

而是经验背后的底层逻辑



天地出版社 | TIANDI PRESS

版权信息

书名：个体赋能

作者：YouCore

出版社：天地出版社

出版时间：2018年11月

ISBN:9787545542424

版权所有 侵权必究

目录

企业高管 大学教授 一致推荐
前言 深挖底层逻辑，用正确方法三倍速进阶
PART1 格局
1.1 有了这种格局，就能用最小成本走上人生捷径——以最低成本获取信任
信任成本是这个社会最大的成本
如何以最低成本获取信任
能否以最低成本信任他人
结束语
1.2 干得好，却拿得少？你的机会可能来了——积累信任，实现层级跃迁
干得好，却拿得少，怎么办
其实，这种不公平现象职场很普遍
核心原因：你传递出的欲望需求偏低
想想看，你到底想从这份工作中获得什么
主动选择成为不公平现象中吃亏的一方
由达克效应引发的虚假不公平
到底要如何应对呢
1.3 你不为自己谋私利，老板不给你开高薪——如何优雅地跟老板要高薪
煽动牺牲情绪不可取
你也在“不计回报”地全心全意工作吗
请主观为自己奋斗，客观为团队创造价值
为自己工作的方法
结束语
1.4 老板喜欢什么样的员工，如何获得信任——遵守心理契约
工作结果不可控，老板最纠结
什么是心理契约
让心理契约显性化
对心理契约定期更新
心理契约破裂时要及时弥补
结束语
1.5 打工者思维，到底谁更受伤，你还是公司——建立整体意识和结果意识
打工者思维让人变成职场“怨妇”
最受伤的其实是自己
请把工作当成自己的事业
建立整体意识，提升高见和远见
拥有成果意识，增加自身价值
结束语
1.6 为何优秀的人都不看重外在——真正优秀的人都是低调的

优秀的人都不看重外在
优秀的人为什么都很低调
为人得低调，但做事要高调
影响的三大原则
PART2 观念
2.1 抛弃传统“爬梯子”的观念——走没有瓶颈的“内职业发展”路径
传统“爬梯子”的职业发展方式
传统“爬梯子”的弊端
能力规划的优势
如何做好能力规划
结束语
2.2 扭转“被动成长”观念——用GAP模型主动成长
绝大多数人是“被动成长”的
G：目标驱动
A：主动积累
P：刻意实践
结束语
2.3 摒弃“勤能补拙”的观念——选对方向、学会取舍、高效积累
越“勤”越“拙”
别用战术上的“勤奋”来掩饰战略上的“懒惰”
大脑非常偏爱惰性思考
如何走出“越勤越拙”的困境
结束语
2.4 改变“怕犯错”的观念——用正确的方式犯错，加速积累成长经验
该不该犯错
要敢于“犯错”
避免不必要的犯错
控制犯错成本
提高犯错回报率
结束语
2.5 扭转“怕吃亏”的观念——掌握高回报的“吃亏”方法
不要总是怕吃亏
吃亏是福，是真的吗
尽量站在对方的角度思考，给足利益
结束语
2.6 拉近与别人差距的关键观念改变——改“能力实体观”为“能力增长观”
干得好，为什么还离职
内隐能力理论
不同的认知和行为模式
大部分人是能力实体观和能力增长观的混合持有者
灵活切换思考方式
有效应对挑战
PART3 方向

3.1 这个时代，做什么方向的工作才有未来——答案是：学会正确地工作
不确定的时代
去赌一个有未来的工作
不如先学会“正确地”工作
“可迁移”能力
结束语
3.2 万一入错行了，怎么办——你只需具备强悍的通用能力
入错行了，怎么办
真的入错行了吗
“男怕入错行”的观念已过时
第一份工作，如何挑行业
已入行，想转行怎么办
结束语
3.3 该不该去知名大公司工作——去大公司的真正价值
你为何想去知名大公司
知名大公司到底能带来什么
进知名大公司是职业成长的唯一通道吗
结束语
3.4 选择大城市还是小城市，标准在这儿——打磨自己的可迁移能力
大城市还是小城市，不仅仅是工作地点不同这么简单
外在的社会地位
内在的自我定位
发展机会
突破城市选择的限制
3.5 长期出差还是死守本地，应该如何选择——两步决策法
长期出差会导致情侣分手吗
事实上很多分手，决定性因素不是长期出差
成人依恋的四种类型
长期出差会面临的困难及其应对方法
请先检查亲密关系是否“先天不足”
3.6 如何做到工作与生活的平衡——高效工作，不被消费主义洗脑
生活与工作真的如此难以平衡吗？
避免虚假需求
让工作更高效
学会角色切换
结束语
PART4 方法
4.1 如何一接触工作，就拉开与别人的差距——新工作上手三板斧
职场学习的三大学习策略
理清楚新工作的内容
搭建新工作的个人知识库
主动往知识库填充内容
成套使用，开挂地积累经验

结束语
4.2 整天瞎忙，如何抓工作重点——1个理念，4个步骤
事情太多，根本忙不过来，怎么办
为什么会瞎忙
怎样才能不瞎忙
结束语
4.3 原来，提高执行力可以这么简单——利用“承诺与一致”原则
学会承诺
承诺与一致
利用“承诺与一致”提高个人执行力
如何防止别人利用“承诺一致”左右你的行为
结束语
4.4 学会复盘，胜过10倍无效努力——"7-2-1"职场高效学习原则
牛人的分享和自己的总结哪个更有效
复盘：一个有效的学习落地方法
如何有效复盘
结束语
4.5 下班后，如何自我提升——创造“最低行动阻碍”的环境
你“上进”的一天是这样吗
确定你的学习内容
创造最低行动阻碍的环境
结束语
4.6 如何成为专家——三大必经之路：元认知监控、提炼方法论、主动性训练
你是熟练工，还是专家
专家长啥样
专家的心理表征
专家能提炼出更一般的普适规律
专家的知识都是条件化的
如何成为专家
结束语
4.7 如何在不想学习的状态下继续学习——FBM行为改变法则
人生是比拼耐力的长跑
边工作边学习，谈何容易
找寻学习的动力
降低执行的难度
创造触发的环境
结束语
4.8 怎么睡觉，工作效率最高——掌握睡眠原理
成功的秘诀之一，是压缩睡眠时间吗
双眼紧闭，学习不止
睡觉按周期计，而不是按时间算
如何提高睡眠质量
如何补觉

结束语
4.9 穿衣影响收入？这可能是真的——职场穿衣小技巧
着装得体，会得到更多机会
着装得体能降低对方的认知成本
着装会影响我们潜意识下的表现
职场穿着要穿出自己的标识度
结束语
PART5 人脉
5.1 就是这个公式，决定了你的人脉——人脉三部曲
人脉的意义不在于你认识谁
建立自身价值
放大交换系数
分层维护关系
结束语
5.2 什么样的人值得交往——找到愿意帮你的人
谁会帮助你
与能够帮助自己的人交往
如何找到能够帮助自己的人
如何与值得交往的人维系真正的连接
结束语
5.3 如何与领导很好地沟通——与领导沟通的四大原则
与领导沟通，也是一门技术
沟通的三大要素
“明确意图”原则
“有效编码”原则
“充分解码”原则
“选准通道”原则
结束语
5.4 为什么说好交情都是冲突出来的——有效冲突的三种姿势
冲突也是一种沟通方式
好交情，都是冲突出来的
未经争辩而达成的共识，都是脆弱的
如何正确地冲突
结束语
5.5 没有不行的下属，只有无能的领导——“选人、搭配、管理、培养”全攻略
你是抱怨下属能力不足的领导者吗
做好“选人”
做好“搭配”
做好“管理”
做好“培养”
结束语
后记
参考书目

企业高管
大学教授
一致推荐

李传玉
嘉年资本董事长

管理没有标准答案，职场困惑的解决之道亦然。不同于标准化操作手册式的管理著作及心灵鸡汤式的励志文章，读《个体赋能》的感觉就像是和老朋友聊天，问题可以感同身受，方法也是触手可得。开阔心智，但绝非空洞的说教；鼓舞斗志，而无须激越的情绪。

吉永
歌尔集团副总裁

能量是守恒的，多一些赋能的维度，动能才会持续久远。

仓梓剑
链家旗下愿景集团CEO

这个世界上没有所谓的最佳职业成长路径，因为每个个体都不尽相同，所处的环境也各有差异。但有一点是确定的，一个人所掌握的方法越接近底层规律，他的成长效率就越高。《个体赋能》这本书最大的价值，就是告诉你如何自我赋能更本质的职场成长方法。

陶淑贞
盟亚企业管理公司CEO

职场成功，格局、观念、方向、方法到人脉，无一不需经营，本书带你贯通各个环节，掌握自我、迈开大步。成功，就在不远的前方！

陈辉远
IBM咨询事业部制造业副总经理

职场快速成功进阶的五大功法，格局、观念、方向、方法、人脉。

在书中王老师为你逐一详解，让您的职业发展倍速前行，功成事遂。

陈果
IBM全球商业咨询事业部零售行业董事总经理

职场道路，成功靠己，这本书不是职场鸡汤，而是真正的行动指南。

华明胜
埃森哲数字服务董事总经理

在不停的学习中，如何养成格局、观念、方向、方法、人脉的绿色通道，本书帮你解惑，比我读过的其他书籍，都更直接有效。

杨连瑛
埃森哲互联网高科技行业董事总经理

职场有时和打怪一样，需要自我修炼及找到好队友，否则再怎么厉害，也不容易打败大魔王。这本书帮助你快速聚焦，提升自我的核心价值。

周小波
华润集团五丰农产品（深圳）有限公司总经理

全书从实用、可操作的角度，以精炼、通俗易懂的语言对如何打开职场上升通道进行了详实的阐述，从真正意义上为职场人在格局、观念、方向、方法和人脉上构建了一幅立体的开悟画卷，赋能职场新人倍速增长个人价值！

林建武
清华大学金融工程教授

我们每个人都在社会中设计和优化着一个个产品，却往往忘记了我们自己才是我们终其一生要设计和优化的产品。个体赋能正是我们实现自我提升和自我完善的重要方法，使我们成为社会需要的赋有正能量的有用个体。

林博文
台湾大学管理教授&台大国际产学中心主任

本书是YouCore建构思考力与学习力的职场基本功后，在职场上实战，取得信赖资本与赋能自我实现的武功修炼秘籍。

伍必中
中华海峡两岸教育联合会会长

职场永远是残酷的，很多人一辈子不了解到底在哪儿走“岔”了，此书完美解释。

前言
深挖底层逻辑，用正确方法三倍速进阶

人是靠脑力站上生物链顶端的。

几百万年来，人类演化的本质就是脑力占个体的价值比重越来越大。

在原始狩猎的时代，部落中价值最大的人一定是身体最强壮的那个，因为他可以狩猎到更多的猎物。

到了冷兵器时代，一个优秀的将军要懂一些军事谋略，但个体武力一定要高强，就像《三国演义》里蜀国的五虎上将一样，他们最大的标签就是武力高强，其次才是军事谋略。

人类进入工业化时代，因为各种机械的应用，体力在个体价值中的比重急剧下降，哪怕是以武力为标志的军队，个体武力对一名将军来说也已变得无足轻重。

到了信息化时代，不仅体力在个体价值中的比重进一步下降，连基本脑力所占的价值比重也开始快速下降。比如，有了各种自动化记录设备，打字员失去了价值；电子发票开始推广，财务软件进一步自动化，基础会计正面临失业；自动语音翻译技术逐步成熟，一般的翻译员正处于被淘汰的边缘。

在人工智能（AI）可能兴起的未来，一般脑力活动被取代的概率越来越高，未来能在职场立足的人，一定是能够运用高级脑力工作的人。

如果你想更进一步，在人生发展上做到三倍速，甚至十倍速的加速成长，那你必须在掌握正确方法的前提下运用高级脑力才可以，你掌握的方法离底层规律越近，你成长的速度就越呈现为指数式加速。

“个体赋能”就是遵循职场发展最底层逻辑，给自己赋予运用高级脑力的核心能力，借助正确的方法实现加速成长。

“个体赋能”跟职场起点无关，只与你的方法有关。你能成长得多高，成长得多快，完全取决于你对人生发展五大底层逻辑认知的深度与做到的程度：

个体能力提升的底层逻辑：（1）格局；（2）观念；（3）方向；（4）方法。

个体能力放大的底层逻辑：（5）人脉。

一、个体能力提升的四个底层逻辑：格局、观念、方向、方法

家庭出身一般甚至是贫困家庭出身，自身能力也谈不上出类拔萃的人，还有没有可能“弯道超车”，在职场上发展得比名门出身、名校毕业的人更快更好？

完全有可能！

弯道超车式成长的人，其实都知道一个秘诀：人生最大的捷径就是得到贵人相助。

但问题在于，为何贵人不助别人，偏偏要助你呢？

只有你提升格局，认知到信任的价值，严格遵守心理契约，才有可能得到贵人相助，走上人生捷径。

为何有的人工作两年，就实现了收入翻倍呢？就是因为他赢得了某位老板、某个朋友的信任，得到了一个跨越式进阶的机会。

这就是你要做到的第一个底层逻辑：提升人生格局。

提升了格局，你就有了走人生捷径的可能，但如果你的一些落后观念不做改变的话，那么这种捷径的机会即使出现了你可能也很难抓住。

我们会忍受不了老一辈人的某些观念，如父母拼命节省的观念，七大姑八大姨喜欢打听你工资的观念等。

其实，每一代人的观念都受了自身成长时代的局限，我们自己也不例外，我们的很多观念也是受自身成长时代的局限的。比如，“一定要学好英语”的观念就来自我们成长时代的经济环境和技术环境的影响。等自动同声传译的技术成熟后，这个观念在下一代眼中可能就过时了。

时代是不断往前发展的，我们所处的社会环境、经济环境和技术环境也正以前所未有的速度在变迁，如果我们的观念不能与时俱进，不能转变之前的落伍观念，就必然会被新时代的职场所淘汰。

比如，在传统“科层制”的公司组织架构逐渐衰退的今天，你依然死

守“爬梯子”的传统职位晋升观念，你的职场又岂能一帆风顺？

这就是你要做到的第二个底层逻辑：转变落伍观念。

人类社会的发展正呈现指数式变化。相较于动不动上百万年才发生变化的自然演化，社会变化是以年为单位的，速度是自然演化的上百万倍。

想想这40年来，我们已经经历了多少次的社会变迁，未来的30年到40年，这种变迁只会越来越快。

再也没有哪一份职业可以确保我们干一辈子了。

英国工业革命时期，跟不上工业时代的手工作坊主被时代抛弃了，或破产，或沦为城市无产阶级。

第三次工业革命时期，跟不上信息化趋势的企业和人员同样被时代抛弃了，企业破产，自己提前退休。

在新的技术革命即将到来的今天，如果死守现有技能，不具备“可迁移”能力，做不到知识和技能在不同领域间的迁移，你觉得你的职场未来会怎样？

因此，在这个不确定的时代，无论是面对行业的选择、公司的选择、工作地点的选择，还是面对工作方式的选择，你确保自己不会选错方向的唯一应对之道就是：打造和提升自己的“可迁移”能力。

这就是你要做到的第三个底层逻辑：适应时代方向。

同样都是在工作，有人工作了10年，只积累了2年的工作经验，有人用2年的工作经历积累了10年的经验。之所以会产生这样的差距，其中的一个关键就是他们工作的方法体系不同。

比如，你能做到1周上手新工作吗？你能无论多忙，都可以抓住工作重点吗？你能每做一个项目积累普通人3个至5个项目的经验吗？你能在工作中系统积累，成为本领域的专家吗？你能在下班后还继续自我提升吗？你能长期保持更高效的学习状态吗？

这就是你要做到的第四个底层逻辑：掌握系统方法。

从上手新工作开始，到工作执行、工作后复盘，再到下班后如何提升、工作外如何有效地学习和保持精力，掌握一套完整的高效工作方法

体系。

做到了上面这四个底层逻辑——提升人生格局、转变落后观念、适应时代方向、掌握系统方法，你的个体能力将会大大提升。

二、个体能力放大的底层逻辑：人脉

前四个职场底层逻辑都是在讲如何提升个体能力的。

但个体能力总是有限的，如果能有效运用人脉，你的能力将会得到十倍，乃至百倍、千倍的放大。

如何才能构建有效的人脉关系呢？这就要求你有足够高的“可交换价值”。

你的“可交换价值”＝个体价值×可交换系数，因此，你既需要尽可能地提高你的个体价值，又需要尽可能地放大你的可交换系数。

《个体赋能》由32篇文章组成，根据五大底层逻辑，分为了五个部分，分别是格局、观念、方向、方法、人脉。同时，每一篇文章都可单独解决一个职场问题。你可以从前往后按顺序阅读，也可以按兴趣阅读。

感谢我们YouCore的产品总监缪志聪、高级顾问刘艳艳、YouCore公众号编辑谭晶美和赵策对本书的付出。在正文中，你会再次与他们相遇。

感谢天地出版社副社长张万文、监制杨永龙和李颖、策划编辑陈素然，谢谢他们对本书的专业付出。

开始为自我“个体赋能”，咱们书里见。

YouCore创始人 王世民

2018年7月于深圳

PART1 格局

决定你人生高度的从来不是能力，而是格局

1.1 有了这种格局，就能用最小成本走上人生捷径——以最低成本获取信任

人生到底有没有捷径可走？有。这一篇，王世民老师用10多年的亲身体会告诉你，只要有了一定的格局，你用最小的成本就能走上这条捷径。

信任成本是这个社会最大的成本

前段时间，我分别在跟两个客户洽谈企业管理咨询的项目。

其中一个项目金额300多万元，涵盖战略、组织、流程以及IT产品的落地，内容复杂，咨询难度高，但我跟对方的董事长简单交谈过两次后，就签署合同了。

另一个项目金额只有20多万元，咨询内容相对来说简单很多，只是一个财务标准化项目。但是这个项目的客户约我沟通了5轮，仅咨询方案我就重复演示了3次，第一次是给联系我的财务经理演示，第二次是给财务总监做演示，第三次是给他们老板做演示。

为何金额高、内容更复杂的一个项目谈了两次就签合同了，而金额低、内容简单的一个项目却反反复复沟通了5轮呢？

原因很简单，信任程度不同。

300多万元项目的客户跟我认识多年，相信我们的能力和承诺；而20多万元项目的客户是第一次跟我们接触，自然心存疑虑。

这5轮交流、3次演示就是双方不得不付出的“信任成本”。

我们每个人都在支付信任成本，只是你可能没有意识到而已。

举一个例子。

我们为何愿意选择大品牌的公司消费？比如，相较于不知名的购物网站，我们为何更愿意选择京东，哪怕后者的价格更高？

所谓品牌公司，实际上就是那些有最低信任成本的公司。他们的产

品或服务虽然看起来报价高，但考虑到可能的风险损失，我们依然会选择这些公司。因此，无论你知不知道，其实我们每个人都已经在为“信任成本”埋单。

如何以最低成本获取信任

信任的获得成本非常高，却又非常容易失去。

有这个认知的人，一般都混得不差，无论是在生活中，还是在职场上。

分享一个真实的故事。

我有一位关系还算不错的朋友。学历不高，本科毕业；能力也谈不上出色，只能算是中上水平。但他30岁出头一点，已经是某大型上市集团一个核心子公司的副总经理了。

为何众多资历耀眼、能力出众的青年才俊，离这个位置还差着好几步的时候，他却能捷足先登呢？

原因很简单，他一直跟着现在的领导，从刚毕业时就跟着。

领导去哪儿，就将他带到哪儿。10年时间，跟着领导到第3个公司的时候，他就是副总经理了。

快速成长的人，其实都知道这个秘诀：人生最大的捷径就是得到贵人相助。

但问题在于，为何贵人不助别人，偏偏要助你呢？

其本质就是“信任”！

一个认知到“信任的获得成本非常高，却又非常容易失去”的人，会在职场前期牺牲部分的时间和金钱获取贵人的信任，并尽一切可能长期维持住与贵人的信任关系。

因为，这是信任成本最低、回报最高的做法。

因此，当你好不容易跟到一位值得信任又有能力的老板时，千万不要计较一时的收入得失，因为这是你以最低成本获取信任的最佳时机。

一两年时间，几万元工资而已，不及大学四年投入的一半，但可能换来的是100倍、1000倍的未来回报。

能否以最低成本信任他人

所谓人生捷径，就是以最低的成本得到他人的信任。但能否以最低的成本去信任别人呢？

不管你愿不愿意，你其实都已经在这么做了。

我们生活的世界已经太复杂、太庞大了，任何一个个体都难以再靠自己的第一手经验去认知这个世界。

原来鸡犬相闻、故旧相交的那种纯经验时代，我们再也回不去了。

这个时候，我们只有借助新闻、明星网红、各种大V等权威，才能形成对这个世界的一般认知。

这种信任权威，进而信任他们所发布信息的这种状况，就叫作“委托信任”。

委托信任大大降低了我们信任某条信息的成本，但我们的委托信任，有没有被别有用心的人所滥用呢？

以新闻为例，你真正思考过新闻的本质吗？新闻的本质是不是如西方社会所宣扬的“客观、真实、公正”呢？

错！新闻的本质，其实是在利用你的委托信任，引导你的认知。

新闻尚且如此，随着互联网技术发展，涌现出的各种草根权威更是如此！

因为我们不得不借助委托信任，来判断一条信息是否可信，因此这些能够左右我们判断的各种权威，就成了一种可交易的商品。

我们因为认可这个权威，因此愿意无条件地信任他们所传播的信息，但真相却是，他们已经被收买了，交易的筹码就是我们的委托信任！

这是一个多么可怕的现实。

虽然受限于个体认知的局限，我们不得不通过委托信任来认知这个世界。我们改变不了无法判读一般信息真伪的这个现实，但在涉及我们自身的时候，请不要受信息发布对象的影响，而是要以自己是否真正受益进行判断。

不要因为他是名人，就相信他忽悠你消费的财富自由之道，你自己

去试过之后再判断；

不要因为他是教授，就相信他生搬硬套的那些经济学原理，你自己拿真实案例验证后再相信；

不要因为她是网红，就相信她随便推荐的服装首饰，你要自己试穿试戴了再决定买不买。

这个时代，包装出一个网红出来，是流水线作业的。

我亲眼见过一位礼仪培训师，是如何在3个月内，被包装成了一名励志无比、获奖无数的女性幸福导师，将满大街9.9元的商务礼仪与社交沟通，卖出几万元的天价，还无数弟子趋之若鹜的。

在涉及自身的时候，无视信息发布对象的身份，以收益程度的大小来判断产品和服务的价值，才能在一定程度上跳出“委托信任”的大坑。

结束语

信任是这个社会最大的成本。

它的获取成本很高，却非常容易失去，因此，人生最大的捷径就是要以最小的成本获取信任，并将这个信任关系维持下去。

但同时，也要防备“委托信任”的坑，不要以对方的光环，而要以自己的收益大小作为价值判断的标准。

同学互动

你赢得老板的信任了吗？你想不想知道别人是如何赢得信任的呢？

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

1.2 干得好，却拿得少？你的机会可能来了——积累信任，实现层级跃迁

人生最大的捷径就是要以最小的成本获取信任，并将这个信任关系维持下去。道理一听都懂，但听了后能做到的人有多少呢？自我检验的机会来了。假如你在工作上做得多却拿得少，你会怎么办？你可以先自己思考一下，再看看王世民老师是怎么说的。

干得好，却拿得少，怎么办

春节后刚上班，我们所有人手头的事情就多得忙不过来了，因此请了一位兼职过来帮忙。

我一天观察下来，发现工作水平还真不错，趁着休息间隙，就问她现在念大几了。毕竟，初八能来兼职的，最有可能的就是大学生了。

结果，她却说她去年已经毕业了，春节前辞职的，因为春节后还没有公司招聘，就先做做兼职了。

我就很好奇，问她为什么要春节前离职，知不知道春节假期是带薪的。

她说知道啊，但就是觉得上一家公司太不公平，一刻都不想再待了。

她说自己是同一岗位的6个人里，工作最努力的，部门经理也经常当着其他5个人的面说她能力最强，还说准备提拔她做主管，像其他人的PPT、思维导图这些都是她给培训的。结果年底的时候，却无意中发现她竟然是工资最低的、年终奖也最少。实在憋不下这口气，就辞职了。

“她们做得没我好，却拿得比我多，这么不公平的公司有什么好待的？”虽然过了个年，但依然能从她的语气里听得出不忿。

其实，这种不公平现象职场很普遍

付出的比别人多，拿的却比别人少，这种不公平的现象可能是职场

中最普遍的了，每个公司估计都有。

为什么会出现这么普遍的不公平现象呢？

一般的常见原因估计你都清楚，如所在行业或公司的业绩不好啦，老板抠门儿克扣啦，按资排辈搞关系的不正之风啦，等等。

不过，这类原因知道了也没啥帮助，因为你已经很清楚如何应对了：如果自己翅膀已经够硬了，或者你是李逵式的脾气，那就潇洒地直接拿脚投票呗；如果自己翅膀还不够硬，那就忍一忍等时机成熟了再跳。

真正棘手的在于，如果这种不公平现象不是这些原因导致的，你会怎么应对呢？

你是选择留下来继续努力地工作，还是降低付出，拿多少钱干多少事？或者以离职要挟加薪，不加薪就走人呢？

核心原因：你传递出的欲望需求偏低

撇开那些不入流的原因外，导致付出得多却拿得少的一个核心原因在于：你传递出的欲望需求偏低。

比如，两个人在面试同一个岗位的时候，一个人要求的薪资是1.2W一个月，另一个人要求的却是8K一个月，这就是传递出欲望需求的不同。

如果这两个人最终都通过了面试，那么入职的薪资很可能分别就是月薪1.2W和8K，因为任何一个招聘岗位的薪资都有一个浮动区间，而不是一个固定死的数值。

入职工作一段时间（如半年）后，即便月薪8K的这位无论是表现出的能力还是做出的贡献都比月薪1.2W的这位强，可是只要月薪1.2W的这位也没到不合格的地步，公司也照常会用他。

如果公司的调薪周期比较灵活，可能会给月薪8K的这位加薪25%（这可能已经是绝大多数公司单次薪资上浮的最大幅度了），达到1W一个月。

如果公司的调薪周期固定为一年的话，这时可能还一分钱都加不了。

于是，付出与工资不成正比的不公平现象就产生了。

想想看，你到底想从这份工作中获得什么

你从这个案例中得出的感悟是什么？是不是应该提高自己传递出的欲望需求？

看到这里，绝大多数人得出的感悟可能都是如此。

诚然，传递出更高的欲望需求，获得与自己的付出更匹配的工资，这是一件无可厚非的事情。但有没有一个具体的限度，是不是将自己传递出的欲望需求提得越高越好呢？

这就要看你到底想从这份工作中获得什么了。

如果你只是想从这份工作中追求短期的经济利益回报的话（比如，你只想通过这份工作，在2年内积累好出国留学的学费），那就尽量传递出更高的欲望需求，直至达到你的能力上限所匹配的薪资。以离职要挟加薪，就是很多人已经成功了的做法。

其实，如果你这么做了的话，大多数情况下会获得高于你能力上限的工资，也就是你的工资会大于你的付出，成为不公平的现象中占便宜的一方。

主动选择成为不公平现象中吃亏的一方

但如果除了工资收入外，你还想通过这份工作更快提升能力、收获人脉、积累阶层跨越的资本，那么你就要适当降低你的欲望需求，至少要做到让你的付出大于你的工资，成为不公平的现象中吃亏的这一方。

这个建议你是不是觉得有病？

举个例子你就不会觉得有病了。

假如你有两个朋友，关系跟你都挺不错的，相互之间也都会帮帮忙，借借钱什么的。朋友A就是每次借多少就按时还多少；朋友B呢，不仅每次会提前几天还，而且还会主动加上一定的利息。

请问，如果以后两人同时跟你借50万元，偏偏你又只有50万元富余，你是会借给朋友A，还是朋友B呢？

再进一步，假设你有了一个很好的赚钱机会，要找一个信得过的朋友一起合作，你是更愿意找朋友A，还是朋友B呢？

如果不故意抬杠的话，我们肯定都会选朋友B.

为什么？因为朋友B通过一次次的主动给利息，在你心目中积累了比朋友A更多的信任。而这个信任，恰恰是朋友B赢得的最大的回报，这个收益是远远大于他所付出的利息成本的。

职场上的发展更是如此！

职场上最不缺的就是专业人才。这也许与你的认知不符，但这就是事实。

我们所有人在职场上发展的最大瓶颈，到最后都不是专业瓶颈，而是被“伯乐”相中的机会瓶颈。

古人云“千里马常有，而伯乐不常有”，就是因为我们人多，专业人才也多，而职场金字塔上层的机会却永远就那么多。

因此，普通人要想实现职场的快速晋升、层级的跃迁，就需要在更高阶层的“伯乐”那里积累足够的信任成本。这个“伯乐”在职场上，就是你的领导、你的老板。

如果你每次的付出都索取了对等的工资，甚至有时索取的报酬还超出了你的付出，那在“伯乐”眼里就是一笔对等甚至有点亏本的交易而已，不会有任何信任的积累。因为他知道，以后你成长了，你就会索取比成长带来的收益还要高的回报，既然如此，他只要愿意出足够多的成本就能找到替代你的人，又何必在你身上浪费一个“千里马”的名额呢？

而如果你能做到付出大于工资，那每一次多于工资的付出，都是一次在“伯乐”心中信任的积累，慢慢地你就成了“伯乐”眼中的“千里马”，他就会愿意培养你、提拔你，因为你是不可替代的。

因此，如果你想在一份工作中快速晋升，得到长期的收益回报，就要不计较暂时的不公平，而是调整好自己的心态，利用一切条件，更快地提升自己，最终你的薪资会远远高于以离职相要挟来的加薪。

由达克效应引发的虚假不公平

其实，除了真实的付出与工资不成正比的现象之外，职场上还广泛存在着一种由达克效应引发的虚假不公平。

达克效应是由康奈尔大学的心理学家大卫·唐宁和他的博士生贾斯汀·克鲁格在1999年提出来的。

达克效应的研究起源非常搞笑。1995年的一天，一个名叫麦克阿瑟·

惠勒的壮硕男子，不慌不忙地在大白天抢劫了两家匹兹堡银行，他未戴面具，也没有进行任何伪装，只是带着微笑在监控下出入银行——随即当晚被抓获。在警察给他看监控录像时，惠勒无比惊讶："我抹上果汁了呀。不是都说柠檬汁是隐形墨水、火烤才现形吗？我涂了一整脸！"

唐宁和克鲁格对研究这件事很感兴趣，于是就发现了人类社会广泛存在的达克效应：能力越低的人，越容易产生对自己过高的评价，至少会把自己的能力评价在平均水平以上。

我们每个人都会或多或少地高估自我。比如，80%的司机都认为自己的技术高于平均水平；当人们评价自我的相对受欢迎度和认知能力时，也会有类似的结果。这主要是因为，当人们发现自己能力不足时，不仅会得出错误的结论，做出不佳的选择，还会丧失意识到自我错误的能力。达尔文在《人类的由来》一书中写道：无知比知识往往更容易产生自信之心。

因此很多时候，哪怕我们的付出其实已经小于工资了，但也还会觉得付出与工资不成正比，从而对这种虚假的不公平产生抱怨。

达克效应还有另一种表现：能力越高的人，越会倾向于低估自己的能力。在唐宁、克鲁格的经典研究中，成绩好的学生认知得分均在前1/4，预测成绩时却低估了自己的能力。这些学生认为，如果这些测试对他们来说很容易，那么对别人来说也一样。

这就是为何面试时，能力强的人有时提出的薪资需求反而会低于能力不足者的原因。因为他们更能认识到自己的不足，而能力不足者往往无法意识到自己的无知。

因此，当我们开始抱怨付出与工资不成正比时，最好能先反省一下我们是否已经不小心陷入了达克效应中。反省标准很简单，就是我们的业绩是不是排在前20%，因为业绩越靠后，我们越容易对自己做出偏高的评价。

到底要如何应对呢

你是否遇到了"付出与工资不成正比"的不公平问题？

其实，问题从来都不是问题，你会如何应对才是问题。

如果你发现，这只是达克效应在作祟，那就要赶紧从这个认知偏差里走出来了，不要被这种虚假的不公平干扰了心态。

如果确实是付出与工资不成正比，而且还是因为老板抠门儿克扣、公司论资排辈讲关系等导致的，那我鼓励你赶紧准备好自己，换个更适合的地方。

但如果只是因为你传递的欲望需求偏低，导致的付出与工资不成正比，那你就需要认真思考应该如何对待了。

如果你只是想通过这份工作赚取短期的工资收入，那就大胆地传递出更高的欲望需求吧，甚至以离职做加薪的筹码都行。

但如果你想通过这份工作获取更为长期的收益，如更快地提升能力、收获人脉、积累阶层跨越的资本，那就要坦然接受付出大于工资的不公平，因为这能积累领导、老板这些“伯乐”对你的信任，从而帮你更快地实现职场晋升、阶层跨越。

同学互动

你经历过付出与工资不成正比的情况吗？你是如何应对的呢？

虽然老人们常常告诉我们“吃亏是福”，但其实还有一个要点是，“要有意识地化被动吃亏为主动吃亏”。具体应该如何做到呢？关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

1.3 你不为自己谋私利，老板不给你开高薪——如何优雅地跟老板要高薪

获取领导的信任就一定要牺牲工资收入吗？如果你是这么想的，证明你还没能真正悟透信任的本质。这一篇，王世民老师继续告诉你，如何优雅地跟老板要高薪。

煽动牺牲情绪不可取

1961年，约翰·肯尼迪就任美国第35任总统时，在就职演讲中抛出了一句著名的话：不要问国家能为你做什么，而要问你能为这个国家做什么。

这段慷慨激昂的演讲，激发了全体美国人的爱国热情，肯尼迪随后顺利出兵越南。

但这个“天真的爱国时光”很短暂，随着美国在越战的泥沼中越陷越深，人们越来越不知道越战是为了什么。于是在支持和反对的社会撕裂中，爱国热情变成了一地鸡毛！

这种“天真时光”在古今中外的历史中，上演过无数次，每次都是激情澎湃，但事后留下的都是懊恼、悔恨、反思，甚至是族群的撕裂、没落。

比如，中世纪的十字军东征、“二战”的纳粹、日本的军国主义，哪一次不是如此呢？普罗大众在这种牺牲情绪的煽动下疯狂，但最后受伤的，又岂止是普罗大众呢？

你也在“不计回报”地全心全意工作吗

朋友圈曾被一篇爆文刷屏，作者在这篇《就算老公一毛钱股份都没拿到，在我心里，他依然是最牛的创业者》中，将老公塑造成了一位只谈奉献、不谈索取的悲情英雄。

故事的梗概是，老公作为公司的第二位员工和联合创始人，将公司当成自己的小孩、“不计回报”地奋斗了7年，在跟老板要求股份的时

候，却被拒绝了。

我不知道这个事件的真实程度有多高，也不知道这个事件背后，还有多少没有说出来的真相，但对文中透露出的核心价值观却不寒而栗：只要我抱着奉献的态度在做事，就必须有巨大的回报。

文中三番五次地提及，老公多次表示对工资多少无所谓，对有没有签正式的合伙人协议无所谓，一切都是“等公司大了再说吧”。她觉得老公很有格局！

但其实，越是表面没有要求，就越难满足。因为没人知道应该给你多少才算满足，甚至连你自己可能都不知道怎样才算满足。

最终就会如文中的小夫妻一样，觉得只是2014年分了区区100万元（推断这是公司创办4年多时），只是税后2W的月薪，怎么能满足呢？

越是抱着自我牺牲的心理在做事，心里就会越觉得委屈。哪怕是工作干得不好了、没有贡献价值了，老板也一定要保证回报，一旦没得到期望中的回报，就会非常委屈，因为“我”是在全心全意地为“你”做事。

因此，这篇文章才会将下面老板的这段话作为负面引用：“（主人公做出贡献的）那款游戏的分红前年已经分过了……现在不能谈以前的贡献，那些都是过去时了……我如何确定你未来能对公司做出这么多相应的贡献……到时候谁贡献最大谁拿大头，现在都是空的。”

在表面没有个人要求、自我牺牲的心理下，员工感觉自己付出了一切，却未能得到足够回报；老板认为已经论过功行过赏，后面要根据未来贡献再分钱。

于是，做员工的很委屈，做老板的也不满意，员工公众号发文曝光老板，老板发文谴责员工，从称兄道弟翻脸为互撕大战，打得不亦乐乎。

因此，如果没有圣人的胸怀，就不要将自己燃烧得太高尚，否则既煎熬了自己，又灼伤了别人。自己的私利是什么、要多少，直白地说出来，这样反而能走得更长久。

请主观为自己奋斗，客观为团队创造价值

只提付出，不提回报；只提义务，不提权利。鸡血过后，剩下的就只能是一地鸡毛了。

作为员工如此，作为老板也是如此。

这就是为何我在2014年年底创办公司后，坚持下面两点的原因：

1.不拿未来画饼，而是给每位团队成员力所能及的最高薪资；

2.不谈个人奉献，而是强调主观为自己奋斗、客观为团队创造价值。

我不希望任何人为了一时激情而来，而是因为真正看到了YouCore对自己的利益而来。

所谓志同道合，本质上就是彼此间利益的交集最大。

因此，与给团队画饼、发更少的薪资相比，这么做虽然更累、挑战更大，却是一个真正的、能长期并肩奋战的团队组建的基础。

为自己工作的方法

并不是所有的公司都认同让员工为自己工作的理念，那要怎样才能做到真正为自己工作，实现个人利益与公司利益的共赢呢？

给你分享一个拿之即用的“个人利益驱动”法。

一、个人：提出你个人的私欲

理查德·道金斯在他的名著《自私的基因》中，说过这么一句话：凡是经由自然选择进化而来的任何东西，应该都是自私的。

因此，不要不好意思提出自己的私欲，这是人的本性之一。只有提出你的私欲，并达到一定程度的满足，才能为团队创造更大的价值，也才能在一个团队中真正走得长久。

否则，就像《就算老公一毛钱股份都没拿到，在我心里，他依然是最牛的创业者》一文中的主角，明明想要更多的股份和利益回报，却摆出一副可有可无、以后再说的姿态，结局只能是委屈了自己，伤害了团队。

二、利益：找到私欲与工作内容的利益交集

假设你喜欢写作，未来想成为一名自由作家，因此目前你最想在工作中从事写写画画的工作。但不幸的是，你被安排去做各式各样的活动策划。你会怎么办呢？

被动的选择是，领导安排做什么，我就做什么，最后只能混上一段工作经历后跳槽。这种混工作的做法，其实既耽误了自己，又伤害了团队。

主动的选择是，主动跟领导协商、争取，从活动策划换成可以写写画画的工作，这样既满足了自己的私欲，又发挥特长提升了工作绩效，为团队做出了更大的贡献。

不过，更多的情况可能是公司目前不缺写写画画的人，只缺活动策划。在这种情况下，你也可以去挖掘活动策划中需要写写画画的部分，自己实际去做，并争取做到很棒。这样一是满足了自己的私欲，二是也为自己创造了更多机会。

三、驱动：以实现个人私欲为驱动去完成工作

即使写写画画是你私欲与工作的利益交集，但如果你将它作为别人提出的要求，你就会应付，开始为过程而工作；反之，如果你将它当成自己要做的事情，你就会120%地投入，为结果而努力。

因此，千万不要以工作要求为驱动去完成工作，而要以实现自己的私欲为驱动去完成工作，这样才能真正实现个人利益与公司利益的双赢。

当然，我们的私欲多种多样，有显性的物质利益，也有隐性的能力提升、人脉积累等；有短期的、收益小的私欲（如更高的月薪、更多的提成），也有长期的、收益大的私欲（如公司股权、个人理想的实现）。

如果有机会的话，建议你还是以长期的、收益大的私欲为驱动，哪怕有时候牺牲部分短期利益也值得。因为这类私欲能给你更大的驱动力，一旦实现能带给你更大的满足感。

通过上面的个人、利益、驱动这三步，如果老板人好心善，那是幸运和福气；即使老板不行，你也在工作中得到了你想要的，两无怨恨。

结束语

任何只提付出、不提回报，只提义务、不提权利的人，都是在耍流氓！

因此，如果你目前在带团队的话，真心建议你主动提出回报和权

利，鼓励成员为自己的私欲工作。这样反而能建立一个志同道合、长期并肩作战的优秀团队。

如果你立志成为一位优秀职业经理人的话，请树立为自己工作的理念，光明正大地提出自己的私欲，并勇于在工作中去实现，这样反而能为团队创造更大的价值，与团队走得更远。

同学互动

你有和老板开口聊过自己的私欲吗？或者看完这篇文章后，你有什么打算？想看看大家都是怎么和老板谈薪水的？关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

1.4 老板喜欢什么样的员工，如何获得信任——遵守心理契约

人生最大的捷径是以最小的成本获取贵人的信任，但这个信任到底怎样积累呢？前面已经告诉我们，仅仅不计较一时的薪资得失，不仅积累不了信任，反而会伤了自己。这一篇，缪志聪老师为你彻底揭示老板真正信任的员工是什么样的。

工作结果不可控，老板最纠结

我刚工作的时候，有位关系还不错的同事。

他比我早一年工作，能力相当不错，工作也很努力，一般人搞不定的工作他一出马，三下五除二就做完了。我们当时都认为，像他这样的人在公司应该很受重用吧。

可奇怪的是，等我都做项目经理了，他还是小兵一名。

当时一直很困惑，觉得可能是老板不喜欢他，所以屈才了。直至后来，我带了一位跟他很像的下属后，才解了这个困惑。

这个下属能力强，工作上也舍得投入，但就一个毛病：对目标讨价还价。

每次我安排一个略有挑战的目标给他，他总是会说，这个做不到吧？我要一再坚持，他才会勉强接受。

他的工作结果往往也非常不可控，给他定的目标有时能做到，有时做不到。因此，每次给他安排工作我都很纠结：安排简单了吧，浪费了他的能力；安排关键的任务吧，心里又没把握他这次会完成。

这时我才真正体会到，老板最喜欢的可能不是能力强、工作努力的人，而是不违约的人。

这个违约的“约”不是进公司时签的劳工合同，而是“心理契约”。

什么是心理契约

所谓心理契约，是指任何时刻都存在于个体与组织之间的一系列没有明文规定的期望。

简单来说，心理契约就是老板与员工对相互责任的期望，这种期望是隐性的，所以不像合同那样容易达成共识。

比如，你天天熬夜加班，苦活累活抢着做。你以为自己很努力，但老板的心理契约中对你的期望是最终工作完成的结果。

你向老板反映自己目前的工作太简单，对能力提升没有帮助，你以为自己很上进。但老板的心理契约中希望的是你能首先从公司成长的角度考虑问题。

你一次次违背老板的心理契约，叫他如何爱上你？

那如何才能做到遵守老板的心理契约，让老板喜欢上自己呢？

让心理契约显性化

心理契约是隐性的，为了能更好地遵守，首先要将其显性化。

显性化的方法就是在适当的时间找老板聊一聊，谈一下他对自己的期望。在谈期望之前，先要了解老板的投入。

一方面，老板对于一个员工的投资，不仅是合同上看得见的薪水奖金，还有员工在工作过程中公司的费用和公司的机会成本，后者的成本要比前者多得多。

另一方面，无论大家承不承认，员工都有可能在某个时间离开公司，也就是说，老板对于员工投入再多，结果员工一离职一切就要重新开始。

老板想栽培员工，又担心辛苦栽培之后自己还没有收获成果，就给别人做了嫁衣，所以老板也很纠结。

对于新员工，一般前期都是试探性投入，确认了忠诚度，才敢大幅度投入，谈期望的时候自然也会有所保留。

那如何才能比较快地打破这种疑虑，开诚布公地畅谈老板的心理契约呢？

有人说要表忠心，比如表态跟随老板一辈子。大家如果都不熟，换作你是老板，你相信吗？

其实，更好的做法是将老板的期望与自己的能力提升关联起来，比如，老板提出期望后，主动向老板征询需要提升哪些能力，才可以将工作做得更好。

这样，老板既可以看到你对工作负责的态度，也可以看到你认可工作对自己的提升，互惠互利的关系才是最稳定的，老板也就更愿意坦诚相见。

对心理契约定期更新

心理契约不仅是隐性的，还是动态的。

第一次和老板讨论了心理契约之后，还要定期就心理契约的完成情况进行沟通。看看是否有双方理解不一致的地方，这样就不会重现自己拼命努力，老板却不认可的悲剧。

当第一次讨论的心理契约已经基本完成的时候，就可以进入下一份心理契约的讨论。

第一次的时候，老板对你不了解，所以对你的期望不是为你量身定制的，更多的是一种对新员工的通用期望。这种通用期望完成之后，老板对你加深了了解，期望也会更加具有针对性。

期望达成得越多，老板对你的投入也会越多。如果连通用的期望都没有达成，老板自然不敢贸然投入。

比如，你向老板反映自己目前的工作太简单，对能力提升没有帮助。但事实是你连这么简单的工作都没有做好，已经违约在先，老板就很难给你新的心理契约。

心理契约破裂时要及时弥补

是契约就有破裂的可能，心理契约破裂的情况有三种：

一、理解歧义

心理契约具有主观性，身经百战的老板与初入职场的新人对其中的内容存在认知差异。

为了避免由于理解歧义而导致的契约破裂，我们在前面的步骤中强调了要让心理契约显性化，定期对心理契约进行更新。

二、无力兑现

彼得原理认为：在一个组织的等级阶梯中，每一个员工都趋向于上升到他所不能胜任的地位。

对应到心理契约中，之前契约中的内容顺利完成，老板自然会在下一个契约中提高对你的期望，直至新的期望你无力兑现。

当你无力兑现的时候，该怎么办？

有的人喜欢将无力兑现的原因都归结于外部客观环境，但老板不喜欢这样的解释，因为这对结果没有帮助。

还有的人比较老实，既然老板不喜欢听解释，就默默地抛出问题。遇到问题的时候，老板不喜欢做问答题，而喜欢做选择题，比较好的做法是抛出问题的同时给出自己的几个解决方案。这些解决方案涉及的人不一定只是你自己，可以是一切有利于问题解决的力量，至于是否动用，老板会有相应决策。

也许正因为这个方案，本来你只是单兵作战，现在就要带领团队了。

三、有意违约

联想公司在大裁员的时候，盛传了一篇文章《公司不是家》，柳传志的回应中有这样一段：

“我在想，一个企业应该遵循的最根本原则就是发展。只有发展才能做到为股东、为员工、为社会几个方面负责；而从发展的角度出发，企业就必须上进，内部就必须引进竞争机制。

员工在联想既有感到温馨的一面，更会有奋勇争先而感到压力的另一面，因此不能把企业当成一个真正意义上的家是必然的。在家里，子女可以有各种缺点，犯各种错误，父母最终都是宽容的。企业则不可能是这样的。”

公司不是家，那老板与员工之间是什么关系？只是雇佣与被雇佣的市场关系吗？

实际上，老板与员工的关系更多的是一个联盟，一个团队。就像在球队中，老板帮助球员成长，球员也反过来让球队变得更强大。

当某一天，你因为个人原因要离开老板，也就是“有意违约”的时候，并不是就要“一刀两断”了，这种联盟关系还一直存在，以前的老板

可以变成现在的朋友。

离职前，找到合适的交接人，交接好手中的工作，善始善终。离职后，之前工作中有需要帮忙的，及时伸出援助之手，与以前的战友互帮互助。

这样的员工，也是老板喜欢的员工。

也许某一天帮助你的就是你以前的老板。

结束语

职场上，老板最喜欢的从来不是能力强、工作努力的人，而是严格遵守心理契约、不违约的人。

想要遵守和老板的心理契约，就需要我们在以下三个方面努力：

1.让心理契约显性化；

2.对心理契约定期更新；

3.心理契约破裂要及时弥补。

这样，不仅能在合作时加速成长、升职加薪，甚至你离职后，老板都是你的朋友，成为你人生的助力。

同学互动

你有定时和老板沟通，并接收他的反馈吗？不妨试着养成这个重要的工作习惯。

如果在沟通过程中出现了任何问题，在“框架的力量”社群中可以随时提问，有5W＋伙伴帮你出谋划策。关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

1.5 打工者思维，到底谁更受伤，你还是公司——建立整体意识和结果意识

前几篇，我们一直在讲如何获取老板的信任。但其实我们工作不该是为了老板，而应该是为了自己。这一篇，刘艳艳老师告诉你，如何才能真正做到为自己工作。

打工者思维让人变成职场“怨妇”

功爷是我打小就很要好的朋友。

之所以叫“功爷”，是因为他从小学一年级开始，学习非常用功。大学毕业后，他去了一家民营公司工作，整天都很忙，平日下班叫他出来吃饭，他都很少有空。

用他的话来说就是：“加班才是我的生活。”

但大半年后，功爷的画风就变了，开始跟我们抱怨：“我努力工作了大半年，公司却一点工资都没给我加……”

然后，不知从什么时候起，他就成了祥林嫂，每次跟我们聊天都不断地重复：“这工资实在太低了！”

“工作能拖就拖吧。”

“唉，又加班……”

三四年后，一起玩的几个朋友有工资翻了两番的、有担任财务经理的、有自己创业成功的，就功爷的工资变化不大，各种抱怨也几乎没变。

每次跟他建议：你这么不满意，干脆就跳槽呗。

他又说：“哪有这么容易，我现在这个水平，去哪儿还不是都差不多。”

功爷是个好同学，人踏实、肯吃苦，作为他的发小，我是知道的。但为何这么好的功爷却成了职场“怨妇”呢？

最大的毛病就出在打工者思维上。

最受伤的其实是自己

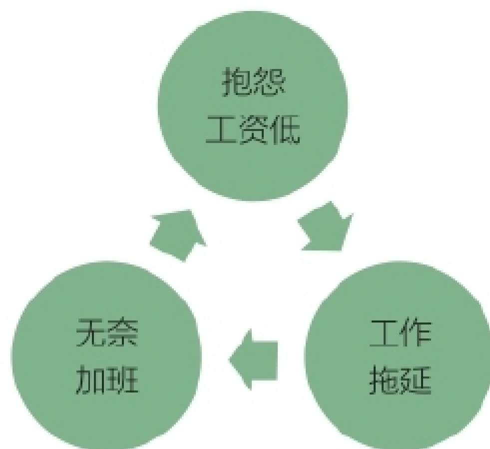
打工者思维就是抱着为别人做事的心态，而不是为自己做事的心态在工作。

当抱着这样的心态工作的时候，你潜意识里就开始以交易价格来衡量工作了：今天我为你工作了9个小时，比法定时间多了1小时，你应该多发我1个小时的加班费，否则下次我就不加班了；这半年来我工作非常努力，你应该有所表示了，否则以后我就不努力工作了。

殊不知，在这种心态下，最受伤的其实反而是我们自己。

打工本质上确实就是个人劳力智力付出与工资之间的交易，但如果你做一份工作，仅仅是这个交易的话，那你可能很难干好一份工作，也很难工作得舒心。特别是刚入职场的年轻人，如果将一切工作内容都以工资来衡量的话，那么最后受伤的反而是你自己。

就像功爷，他努力工作大半年后，发现公司并没有如他所期的给加薪。于是，他觉得吃亏了，就开始拖、开始混，进入下面的恶性循环：



最后的结果就是自己的能力没能得到成长，自己不满意，但又难以跳出目前的这个圈子。

请把工作当成自己的事业

那要怎样才能摆脱打工者思维呢？方法很简单：把工作当成自己的事业来看待。

工作承担着你做的事情，而事业为我们提供了更高层次的目标方向感。

抱着做工作的心态，你仅仅是在完成他人交代给你的任务。而事业是长远的目标，意味着你是在为自己的未来而努力。有了这个认知，你就不会为一时的吃亏而愤懑、不会遇到困难就退缩，只有这样才能真正突破自己的限制。

那万一我现在做的工作连喜欢都谈不上，又怎么能当成事业来看待呢？也许你有这样的疑虑。

两个办法：

1.重新去找一份你愿意当成事业来做的工作；

2.将现在这份工作当成在为你将来的事业充电、打基础，着重提升自己的思考能力、学习能力、沟通能力等可迁移的基础能力。

那具体又要怎么做，才能真正做到把工作当成自己的事业来看待呢？这就要建立整体意识和结果意识了。

建立整体意识，提升高见和远见

整体意识，就是在职场中面对问题时，要尽量从整体利益而非局部利益出发，从长远利益而非短期利益出发。

像我们YouCore的吴小框同学就很有整体意识，他虽然做的是社群运营工作，但他关注的从来不是自己的工作一角，几乎每次听他分析问题都是站在公司整体角度考虑的，而且分析事件影响时总能想到公司的长远利益。

于是他就成了YouCore团队年龄最小，但是进步最大的95后。要做到像小框这样拥有整体意识，就要努力做到以下两点：

1.要站在更高位置，把自己当成公司的老板，即“高见”；

2.要将眼光放长远，关注当下更要关注未来，即“远见”。

拥有成果意识，增加自身价值

所谓结果意识，就是要锁定目标，并为目标执行的结果负责，而不是单纯地执行命令，为自己的失败找借口。

在职场中做事有三个层次：1.只完成过程；2.努力实现目标；3.对结果负责。

第一个层次就是打工者思维的典型表现，反正是为你工作的，你说什么我就做什么，我尽力了就行。

第二个层次介于打工意识和结果意识之间，会关注目标，并且会为目标去努力，但不承担目标未能实现的责任。

第三个层次就是拥有结果意识的做事方式了，绝对会去实现目标，万一目标没有实现，哪怕主要是客观原因造成的，也不找任何借口，而是勇于承担责任。

只有第三个层次的做事方式，才能在职场中快速成长。

因为一旦树立了结果意识：

1.你在做每一份工作的时候，都会最大限度地发挥你的能力、调动一切资源，甚至会超常发挥；

2.即使目标没实现，你也能找出自己的不足并且改善，并争取在下次做得更好。

像我的前同事悦悦就是结果意识非常强的人。她做事的时候，不仅有着很强的目标导向，而且还勇于对结果负责。

有一次我跟她一起做一个财务咨询项目，因为突发情况，公司承诺的一位专家顾问不能来支持项目，结果导致客户对我们的专业很质疑，闹着要退款。

碰到这样的情况，一般人可能就算了，而且这是公司的责任，也不会归罪于她。但她牺牲了国庆7天休息时间，将资金集中管理的专业知识好好地学了一遍，硬生生地扭转了客户印象，最后这个项目还被客户评为年度优秀项目。

正是因为悦悦有着这样的结果意识，虽然她工作才5年多，但她的专业水平、咨询能力成长得非常迅速，前段时间听说她已经升为公司的咨询总监了。

对结果负责，才能使个人的注意力不为本身的专长所限，不为本身的技术所限，不为本身所属的部门所限，敢于突破自我限制，从而成长得更高、更快。

结束语

在工作中，我们常常听到这样的抱怨：就这么点钱为什么要好好干？加班又没补贴，那么晚下班干什么？公司又不出钱，我才不去考这个证呢。

这就是典型的打工者思维在作祟。

要摆脱这种思维，让自己在职场上成长得更高、更快，就要学会把工作当成事业，建立整体意识和结果意识：站得更高，想得更远，并且敢于为结果负责。

愿我们一起努力“不再打工”！

同学互动

很难把工作当成事业？“框架的力量”社群已经有一群在工作中为自己出力的伙伴，关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群，进群看看他们是怎么做到的。

1.6 为何优秀的人都不看重外在
——真正优秀的人都是低调的

读完前面几篇，相信你已经知道如何处理自己与老板的关系、自己与工作的关系了，但归根结底，我们还要知道如何做好自己。这一篇，缪志聪老师告诉你，如何做一个更优秀的自己。

优秀的人都不看重外在

金庸小说《天龙八部》中有一位扫地僧，隐居于少林寺藏经阁数十年，每日以扫地为功课，大家都不曾注意到他的存在。直到武林大会，他轻松收服了萧远山和慕容博两位绝顶高手才为人所知。

上初中的侄子自从看了这段后，就疯狂地崇拜上了扫地僧，说他“智慧与风范并存，深藏功与名”。

我当年看这一段时也很有感慨，便告诉他：“人家是太过优秀，真正优秀的人都是低调的，不看重外在的排名和声誉。”

这次春节回去，他妈妈拿出他期末考试的成绩单，告诉我说他这次在班上名次下滑了不少。

他故意打马虎眼：“真正优秀的人都很低调，从不看重名次。”

说完后，他还狡黠地望向我：“舅舅，你说是不是？”

“是的，但你说说为啥优秀的人会低调呢？”我问。

他默不作声了。

其实无论是在生活中，还是在职场上，几乎所有的人都在告诉我们优秀的人是低调的，但至于为什么，却很少有人说得清。

优秀的人为什么都很低调

优秀的人低调的原因，大抵分两种。

原因一：对自我有更高的要求

我太太一个同事的女儿读小学，前不久因为搬家，转了学。到了新学校后，平时不显山不露水，但在学校的文艺演出中却一鸣惊人。

大家都说她太低调，才艺这么好平时却一点儿都不展示，也从来不见她沾沾自喜。

后来太太告诉我，她转学前的学校是一所试点创新的实验小学，在那儿的学生琴棋书画都是标配，她这样的水准放到那儿也只能算平平而已。

所以，当大家对她赞不绝口的时候，她已经知道山外有山，实在是高调不起来。别人眼中的低调，在真正优秀的人自己眼中也许只是平庸。

比如，有一些人上了一所还不错的大学后，就喜欢到处炫耀我是“211”高校毕业的。而真正优秀的人，哪怕只花了3年就从清华大学毕业到美国顶级名校读博了，也还会觉得自己相较更优秀的人还有差距，一点儿都不张扬。

原因二：动力来源于自己的内心

低调是为了生活在自己的世界里，高调是为了生活在别人的世界里。

真正优秀的人，对自我有着非常客观的认知，他们既谦逊又自信，已经不需要通过向别人高调展示自己来汲取动力了，内心才是他们真正的动力之源。

其实，如果你注意观察，就会发现越是有本事的人，越不屑于去炫耀什么，而是在低调地干着实事。相反，越是没本事的人，越爱高调，总是要通过表面的奢华和吹牛来凸显自己的“能耐”。

就像一些通过煤炭、房地产起家的土老板，动不动就喜欢买一辆过千万元的豪车，办一场超豪华的世纪婚礼。而真正靠实力起家，对社会更有价值的企业家往往很低调。

比如任正非，掌管着营收过6000亿元人民币的华为，却独自在上海机场深夜排队打车。

比如马克·扎克伯格，Facebook市值超过2300亿美元，个人财富334亿美元，然而他日常出行却只开着一辆1.6万美元（约10万元人民币）的本田飞度。平时出行非常低调，没有保镖，没有随从。

他们低调，因为他们已经从自己做的事情中找到了自己的价值，不需要再通过任何外在的炫耀来获得认可。

为人得低调，但做事要高调

真正优秀的人是低调的，但这并不意味着你要低调得隐形，否则在职场上就没有你什么机会了。

低调只是一种做人方式，你还要能高调做事，充分发挥自己的影响力。

那应该如何低调做人、高调做事呢？

其中一个简单可行的方法就是，通过线上网络扩大影响力。线上网络，既可以有远超线下的影响力，还可以保持线下的低调。任总动不动就在网络上疯传的华为内部万言书就是一个很好的例子。

那具体如何在网络上扩大影响力呢？

你可以运用著名社会学家罗伯特·西奥迪尼提出的影响力三大原则：

一、喜好原则

我们大多数人容易受到自己熟悉以及自己喜爱的人的影响，所以找到这批你熟悉或与你具有相似性的人群就是迈出去的第一步。

1.相似性

我们喜欢那些与我们相似的人，无论是背景、价值观还是其他，都更容易引起我们的好感。

所以整理一下的自己的工作成果或者行业感悟，在网上发布一些与自己背景类似的群体，如各种行业论坛、行业群就是一个不错的方法。

2.熟悉性

熟悉感会让人产生下意识的喜爱，我之前在朋友圈里读过某青年作家的一篇文章，文字中有种生活化的朴实。之后有一次去家附近的书店买书，恰巧碰到书店举办新书分享会，虽然门口放着巨型海报，但我也未加留意。直到后来听到旁边有人小声打电话说：“我正在××的新书发布会呢。”我才想起来看过他的一篇文章，至于文章讲了什么就实在想不起来了。

其实这家书店时不时会有作家过来分享，但即使宣传海报做得再精致诱人，我也从来都没停留过，偏偏只有这次我在分享会上待了半个小时，临走时还带走了一本他宣传的新书。

我后来回想自己的整个决策过程，大概就是“哦，我知道这个人”，“哦，他出新书了，那买来看一下”，都源于最初知道他名字的那份熟悉感。想要在职场上打造影响力其实也是这个过程，经常在行业论坛、行业群发布自己的作品，时间长了，大家会对你更认可。

二、社会认同原则

人们会跟随身边人的行为，特别是那些看上去和他们相似的人。要使社会认同原则发挥最大威力，有两个条件：不确定性和相似性。

比如，你去参加面试，对面试官来说，你的能力、你未来的表现都存在很大的不确定性，这就存在决策难度，他们很希望能看到别人对你的评价。

如果你能给他看自己在行业论坛或者社群的表现，这就体现了相似性。因为有很多和他类似的人，如果别人对你好评如潮，基本面试官就被征服了。

三、权威原则

人们喜欢遵从专家和权威人士的意见。

之前有一个朋友会定期在博客记录自己的技术感悟，正好有位微软的技术经理在搜索技术问题的时候，进入了他的博客，对他很欣赏，主动推荐他去微软工作。

只要遵从前面的喜好原则和社会认同原则，经常在行业论坛、博客分享自己的行业理解，一定会受到越来越多的人关注，其中不乏行业里的权威人士。

如果能得到他们的认可和推荐，要比自己高调地自吹自擂高效得多。

即使没有得到权威人士的推荐，如果你在行业论坛里成为小V，甚至大V，这样的标签同样具有权威性，职场之路必然越走越开阔。

影响的三大原则

你是否担心自己有点低调了？

不要紧，因为真正优秀的人都是低调的，这说明你对自己有着更高的要求，你的动力来源于自己的内心而不是外部的评价，这会让你成长得更快、更高、更远。

但低调的是做人，而不是做事。相反，你要高调做事发挥自己的影响力。其中一个简单可行的方法就是通过线上网络，运用影响的三大原则：喜好原则、社会认同原则、权威原则。这样既能保持你的低调，又能充分发挥你的影响力。

同学互动

想要通过线上网络扩大影响力却没有渠道？

YouCore的微信公众号每周都会面向十几万读者推出干货文章，如果你有职场、学习和价值观类的内容愿意输出，不妨投稿给我们。

PART2 观念

扭转观念，你的发展再无瓶颈

2.1 抛弃传统“爬梯子”的观念——走没有瓶颈的“内职业发展”路径

职场遇到瓶颈是大多数职场人心中的痛。那有没有办法突破职场瓶颈，甚至彻底摆脱职场瓶颈呢？还真有！这一篇，王世民老师给你一个完全不一样的职场发展方式。

传统“爬梯子”的职业发展方式

我有一个同学，刚大学毕业就进了现在这家公司，这十多年来一路“爬梯子”，3年前总算爬到了集团IT部副部长的位置。

之前还好，但从半年前开始，每次跟我联系都在抱怨。

抱怨公司没活力，因循守旧，他提了好几次内部系统数据集成的方案，但领导们都嫌他没事找事，不愿批；抱怨公司晋升机制不公平，他明明资历和能力都满足，但不提拔他，却调了个外行来做部长。

后来怨愤越来越大，抱怨新来的IT部长什么都不懂，还什么都爱管，到处瞎指挥。

一开始我还附和他几句，后来实在听烦了，就随口回了他一句：实在做得难受，换一家公司呗。

这不说还好，一说就听他倒了一缸子苦水：我们这个岁数（都过35岁了）还有哪个地方要呢？人家华为都在清理34岁以上的员工了；我在公司待了这么多年，大部分技能也就在这家公司好使，换家公司就没用了，哪儿那么好找个IT老大的位置……

其实，核心问题不在于年龄，也不在于在公司待的时间太长，核心问题在于他这种“爬梯子”的职业发展方式，必然会碰到现在的问题。

传统“爬梯子”的弊端

传统“爬梯子”的职业发展方式，是以工作职位的晋升为主线来规划职业发展的。比如，在多长时间内晋升一级，在多大岁数前晋升到什么职位。

这种“爬梯子”的发展方式是建立在传统“科层制”的公司组织架构之上的。

“科层制”的公司组织架构起源于工业化时代，进入了信息化时代之后其对现代公司发展的不适应性已经越来越明显。

虽然组织架构的发展一般都会滞后于组织的发展，但最终随着组织发展的需要，旧的组织架构必然会被变革。

未来的公司组织架构会是什么样，我们还不知道，但起源于工业时代的“科层制”组织架构正在逐渐丧失它的生命力是一个不争的事实。

当“科层制”都没有了，皮之不存毛将焉附，你还怎么走“爬梯子”的晋升之路呢？

即使不考虑未来，就只将眼光放在当下，“爬梯子”的发展方式也有着三大弊端。

对公司的依赖度高

采用“爬梯子”方式发展的职场人，对某一公司的依赖度非常高，他们的能力和积累的资源往往是公司定制版的，一旦离开了公司加持，就很难找到薪酬和职位相匹配的新工作了。

碰到职场瓶颈是超大概率事件

“科层制”的组织架构是金字塔形的，而且有些公司的金字塔还是特别尖的那种，上层的职位相较下层的职位要少很多。

随着你在职位晋升的“梯子”上逐渐往上爬，你很快就会遇到一大批跟你同样在往同一个职位爬的人，除了一个幸运儿能通过瓶颈外，其他人就全被挡在瓶颈这里了。

抵御公司变化的抗风险性差

公司每一次发生业务转型，或者组织架构大调整，对“爬梯子”的职场人而言都是一次巨大的风险，很可能辛辛苦苦爬了十多年，一夜就回到解放前了。

即使公司不发生任何大的变动，“爬梯子”的职场人也会面临着工作职责、工作地点随时被调整的风险。

能力规划的优势

“爬梯子”的发展方式如此受限，那有没有一种更好的职业发展方式呢？

有的！走“内职业发展”的方式。

所谓“内职业发展”，本质就是以能力规划代替职业规划。

相较于“爬梯子”的职场发展方式，这种发展方式有两大优势。

优势一：不怕选错公司

“内职业发展”关注的不是外在的职位晋升，而是个人内在能力的积累，这种内在的能力包括素质、技能和知识。

因此，无论你在哪家公司工作，你所提升的素质、能力，积累的知识和经验都不再是单一公司定制版，而是跨公司通用版的。

换句话说，你再也无须担心是否选错了公司，因为无论在哪家公司工作，你的能力都会提升，而且这个能力非常有助于你迁移到下一份工作中去。

走“内职业发展”方式，你会发现如同身处“北极圈”一样，随便往哪个方向走，你都是往南出发，根本不会出现方向偏差。

优势二：更大的职业自由

走“内职业发展”方式，你的核心竞争力来自你自身的能力，公司是对你职业价值的放大，而不是你职业价值的主要依赖对象，与“爬梯子”的人相比，你会拥有更大的职业自由。

你可以选择留在一家公司，从一而终；你也可以换家公司，将你的知识和技能做更大价值的置换；你还可以自己创业或从事自由职业，过一个自己说了算的职场。

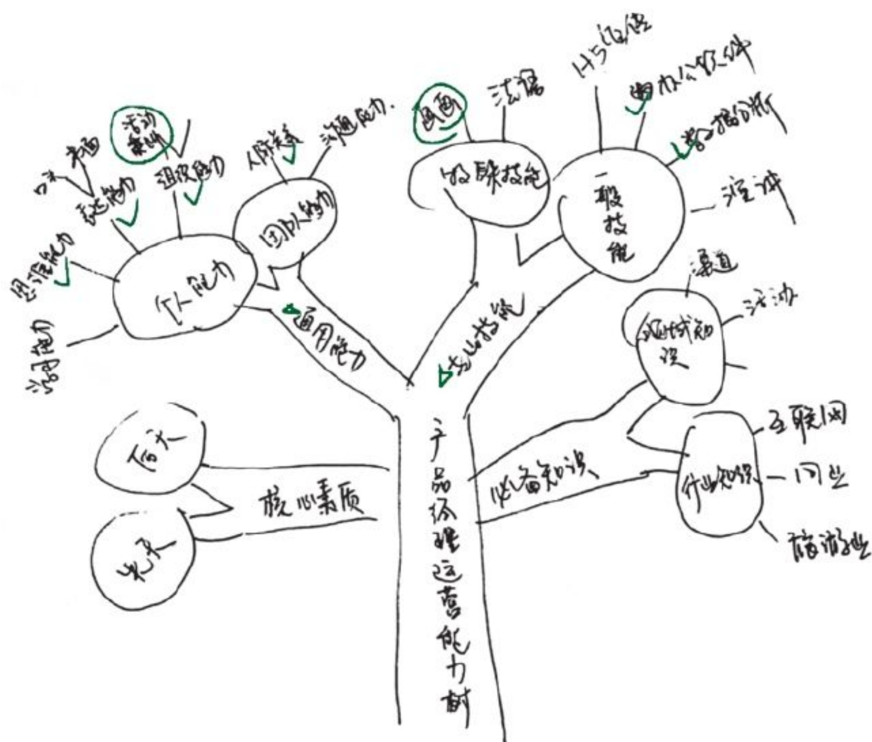
“内职业发展”这么有优势，那要怎样做能力规划，才能实现更好的“内职业发展”呢？

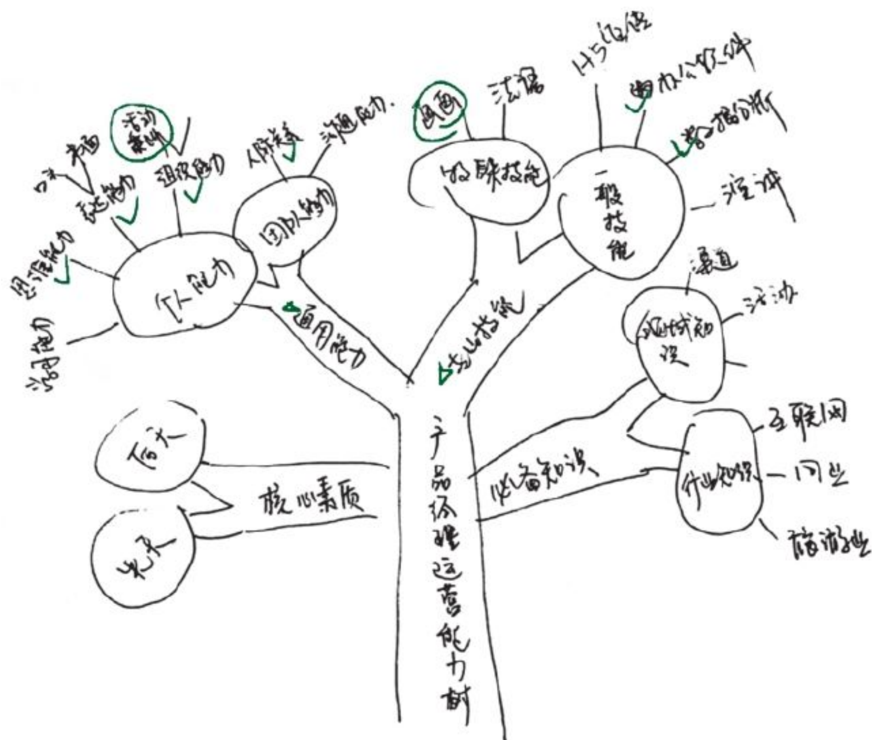
如何做好能力规划

按照下面三步，你就可以脱离纸上谈兵，更实操地在工作中完成能力的规划、成长和迭代了。

第一步，构建个人“能力树”

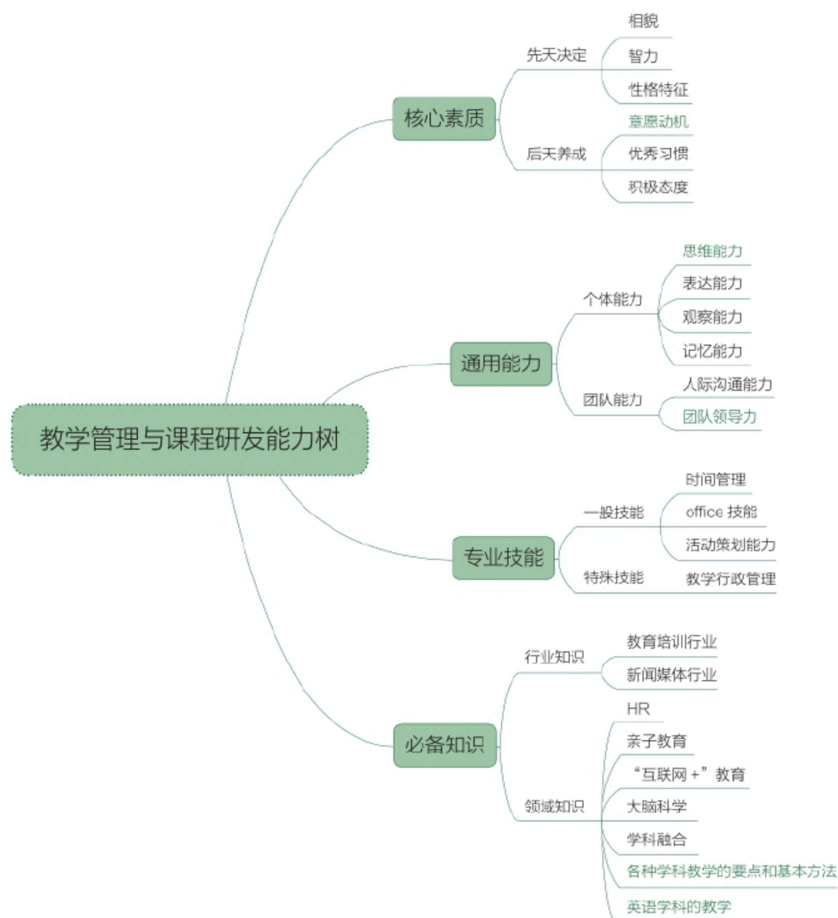
“内职业发展”的本质是个人内在能力的积累，而要积累个人内在能力，你的知识和技能就不能像“杂草”似的杂乱无章，而要能围绕着主干，成长为一棵“树”，构建出个人能力体系后，才能实现更好的“内职业发展”。如下图所示。





YouCore训练营学员叶健欣的能力树手绘图

个人能力体系的划分方式有很多种，各种岗位能力模型也层出不穷，但从“内职业发展”的需要出发，我给你推荐一个可迁移性最好的框架：核心素质、通用能力、专业技能和必备知识。如下图所示。

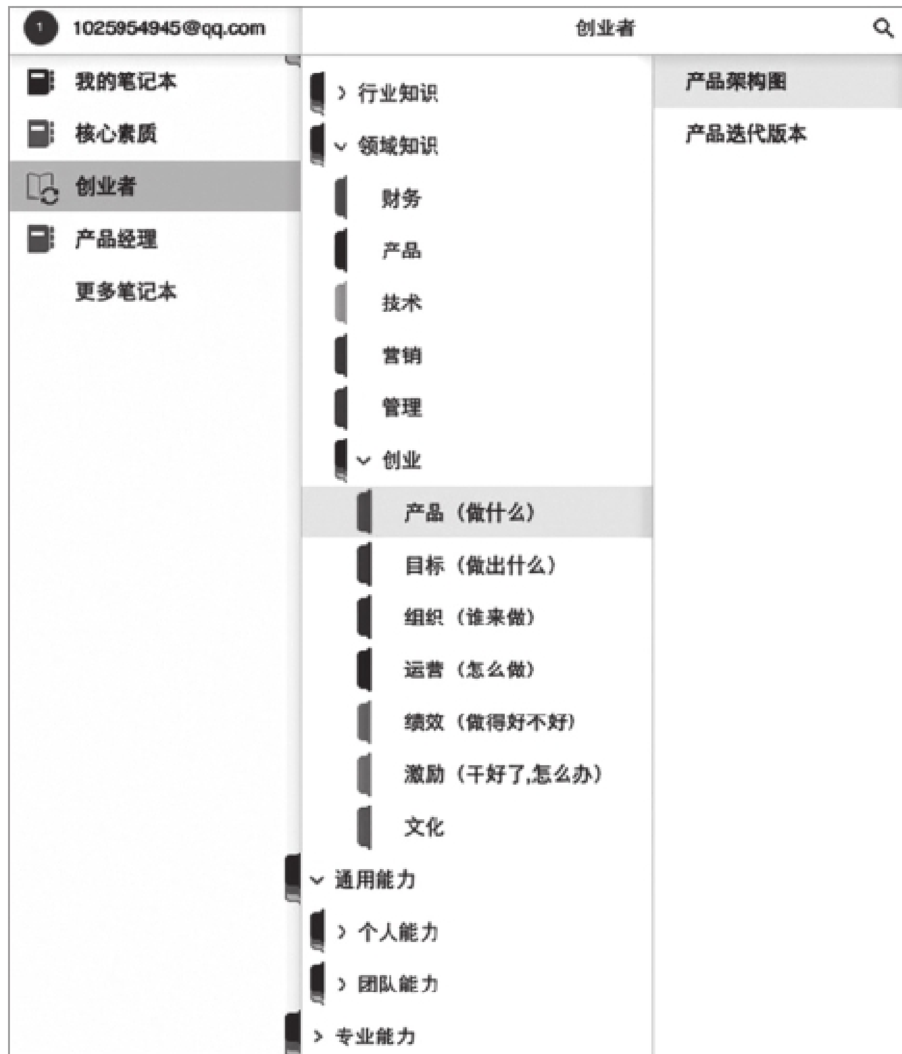


YouCore训练营学员Ella的能力树

构建能力树的时候，一开始不要很完美，按照上面的框架先搭建起来就行，以后你会有无数的迭代机会让它变得更完善的。

能力树构建出来后，还只是完成了能力体系框架的梳理，你要将它转变成你的个人知识体系，这样才能在后续的工作和学习中系统地沉淀和迭代。

基于我们这么多年的实践，建议你选用微软的OneNote笔记作为承载工具。如下图所示。



YouCore训练营学员徐泉的OneNote笔记截图

特别说明：印象笔记、有道云笔记更适合构建个人知识仓库，而非个人知识体系。关于知识仓库与个人知识体系的区别，以及具体如何使用OneNote构建个人知识体系，你可以参考王世民老师所著的《学习力》中的相关内容。

第二步，以工作目标驱动

个人“能力树”构建完成后，你就要不断地提升能力去壮大这棵“树”，让“枝干”越来越粗、“叶子”越来越茂盛。

作为职场人士，很难有时间专门学习，职位越高越是如此，因此最

好的方法就是以工作目标为驱动，在工作中学习和提能（提升能力）。

你可能会有困惑：以工作目标为驱动，跟“爬梯子”的发展方式不又一样了吗？

形式上一样，但本质上却大不相同。“爬梯子”对照的是职位差距，而“内职业发展”对照的是能力差距。

设定了工作目标之后，你就能识别出能力差距，从而拟订提能计划，将纸上的“能力树”转化为实际的行动。如下页图所示。

第三步，不断提升可迁移性

“爬梯子”的发展方式之所以会让一个人极大地依赖公司，根源就在于在这种发展方式下，人的能力不具备可迁移性，你的绝大多数知识和技能必须依托某个公司的具体环境才能实现价值置换。

因此，你在执行提能计划时，要尽可能地将工作方法提炼成更一般的规律，这样这个方法所对应的能力、技能和知识的可迁移性就会大大增强。

举个例子。

假设你是一家公司的互联网运营，你的工作包括群发产品上线通知、写产品的销售文案、设计产品海报。

以工作目标为驱动的提能计划示例

产品经理能力树 -1.0 版本 - 徐泉									
一级分类	二级分类	能力项	细分能力	是否可迁移	优先级	掌握程度（2016）	掌握程度（2017）	2018 目标	提能计划
		外貌		N	/	/	/	/	
		智力	情商	N	3	/	/	/	
		性格特征		N	3	/	/	/	2016 年 IC 型 --2017 年 ID 型
		意愿与动机		Y	5	90%	90%	90%	创业者心态
		积极态度		Y	5	90%	90%	90%	成长饥渴感
		优秀习惯		Y	5	80%	80%	80%	
		思维能力		Y	5	70%	85%	90%	道法术、问题本质、系统思维、大局观、复盘
		学习能力		Y	5	80%	85%	90%	迁移学习
		表达能力		Y	3	60%	70%	80%	演讲、专业的产品技能表现
		观察能力		Y	3	80%	85%	85%	
		个人沟通能力	组织会议	Y	4	85%	90%	90%	抽象高效开会的方法论
			跨团队沟通	Y	4	75%	80%	85%	
			向上沟通	Y	5	75%	80%	85%	
		团队领导力		Y	2	70%	70%	70%	
		时间管理		Y	3	65%	70%	75%	
		数据分析		Y	2	45%	50%	60%	
		office 技能		Y	3	65%	70%	75%	
		项目管理	项目计划	Y	4	60%	65%	75%	产品掌控力待提高
			项目推动	Y	4	60%	65%	75%	产品掌控力待提高
			研发资源统筹	Y	4	60%	65%	75%	产品掌控力待提高
			团队招募与建设	Y	2	50%	50%	50%	
		需求分析	行业	Y	4	60%	70%	80%	产品掌控力待提高
			市场	Y	3	30%	50%	60%	
			用户研究	Y	5	75%	80%	80%	
			场景法	Y	5	70%	80%	85%	
		产品设计	用户体验	Y	4	70%	70%	70%	
			MVP、迭代能力	Y	4	60%	65%	75%	产品掌控力待提高
			正确的功能	Y	5	70%	80%	85%	
		技术能力	了解前后端技术	Y	4	60%	70%	75%	
			了解不同需求的技术实现难度	Y	5	60%	70%	75%	
			能够评估产品的技术开发成本	Y	5	65%	65%	70%	
		设计能力	交互设计	Y	3	75%	80%	85%	
			界面设计	Y	2	85%	85%	85%	
		测试能力		Y	2	85%	85%	85%	
		高阶技能	产品架构	Y	5	70%	80%	90%	
			商业模式	Y	4	50%	50%	60%	
			运营策略	Y	3	40%	40%	60%	
			规范流程	Y	3	80%	85%	85%	
			人才培养	Y	2	60%	60%	70%	
			团队管理	Y	3	70%	75%	80%	
		医疗行业		N	5	20%	50%	75%	产品掌控力待提高
		零售业		N	3	70%	70%	70%	
		制造业 - 手机		N	2	80%	80%	80%	
		互联网		N	5	70%	75%	80%	
		大健康		N	5	30%	50%	60%	

这三项工作的内容和工作方法看似很不相同，但如果你能提炼出它们的共性——都是吸引用户购买产品，并抽象出一个共性的用户行为（Behavior）转化模型——MAT模型（动机——Motive；能力——Ability；触发——Trigger），那你的能力在这三项工作之间就是可迁移的了。

$$Behavior = Motive \times Ability \times Trigger$$

不仅如此，如果你能用这个MAT模型真正提升用户购买转化率的话，你不但会成为所在公司的优秀互联网运营，你到任何一家公司都会

是优秀的互联网运营，因为你转化用户购买行为的能力已经与具体公司的产品无关了。

如果你再能将MAT模型在你更多的工作场景中应用的话，你转行做产品经理、销售经理也都没问题，因为你现在积累的用户行为转化能力完全可以迁移到这两个岗位上来。

只要你能不断地提炼更一般的工作方法，你的“能力树”和OneNote知识体系就能得到不断迭代，你的能力、技能和知识的可迁移性就更强。

结束语

不想遭遇“职场瓶颈”？不想被绑死在某个公司上？

你需要做的就是抛弃传统“爬梯子”的观念，走“内职业发展”的能力规划路径。

在工作中，要关注个人内在能力的积累，而不是外在职位的晋升。

只要你能构建出自己的“能力树”，以工作目标为驱动识别能力差距，拟订提能计划，不断地提炼更一般的工作方法，提升自身能力、技能和知识的可迁移性，不经意间，你就会发现，你已经能够：

1.随时随地将你的知识和技能做最大价值的自由置换，而不再依赖于任何公司；

2.持续放大你的职业价值，永远保持巨大竞争力的势能；

3.获得真正的职业自由，打工、创业还是自由职业，都由你自己说了算。

同学互动

你对自己当前岗位，或者目标岗位的能力模型是否足够了解呢？如果还有疑问的话，不妨看看“框架的力量”社群中优秀的“框工”是如何做的。

他们当中，有产品经理、运营经理、市场经理、硬件设计师……他们的“能力树”做得超级详细！听他们讲职业“能力树”，就能知道想要从事这个领域都要做些什么才能领先了。关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

2.2 扭转“被动成长”观念——用GAP模型主动成长

只要走“内职业发展”路径，我们是不是从此就能控制自己的职场命运了呢？不是，还要看你在能力成长的路上到底是主动的，还是被动的。这一篇，王世民老师继续告诉你如何借助GAP模型，摆脱“被动成长”，开始“主动成长”。

绝大多数人是“被动成长”的

在职场中，绝大多数人是“被动成长”的。

也许你不认同这句话。

没有关系，你可以先自问一下是否碰到过下面的6个小问题，再重新思考这句话。

问题1：大多数时候觉得迷茫，不知道自己应该做什么；

问题2：觉得自己自控力不行，学什么好像都坚持不下来；

问题3：随大流地学外语、考各种证，但在工作中也没怎么用得上；

问题4：工作了很多年但都是工作要求什么就学什么，支离破碎、一团乱麻；

问题5：绝大多数时候在等别人安排工作，被动响应而非主动请缨；

问题6：感觉总是找不到一家适合自己的公司，成长有限。

以上6个问题如果遇到了2个或2个以上的话，就代表你有较为明显的“被动成长”特征了。

◆前两个问题的产生，主要是由没有一个有挑战性的明确目标，目标驱动力不足导致的。

◆中间两个问题的产生，主要是由被动地积累知识和经验，能力和

知识碎片化导致的。

◆最后两个问题的产生，主要是由不会主动利用工作环境，缺乏刻意实践导致的。

那么，要如何做才能改变呢？

借助GAP（差距）模型，你就可以快速定位差距，从“被动成长”转变为“主动成长”。

G：目标驱动（Goal Driven）

A：主动积累（Accumulating experience initiatively）

P：刻意实践（Practice on purpose）

G：目标驱动

目标驱动力的价值几乎人人皆知，但为何还有这么多人不去设定目标呢？

跟1000多名形形色色的人打过交道之后，我发现最主要的原因有两个：

原因1：沉溺在“舒适区”中，意识不到要设定目标

我曾发现一个怪异的现象。

在YouCore做运营的实习生中，名校背景、对口专业的学生往往需要我提醒多次后才会设定目标。而院校一般、专业不对口的学生却无须我提醒，自己主动就会设定目标。

之前我一直很困惑于这种“倒挂”的现象，后来发现，这是由“舒适区”导致的。处在“舒适区”的人，对现状有着一定的满意度，没有改变的欲望，因此主要按原有习惯行事，经常意识不到要设定目标。

对名校背景、专业对口的实习生而言，这份实习工作处于他们的“舒适区”中，自认为靠已有积累就能胜任，因此往往意识不到要设定目标。

而一般院校、非对口专业的实习生，无论在我们的面试中，还是实习期间都受到了很大的“挑战”暗示，因为身处“舒适区”之外，因此会自发地设定目标。

人本能地倾向于停留在“舒适区”中，这就是大多数人不去设定目标

的主要原因之一。

但一个人如果沉溺于“舒适区”，就会变得松懈、倦怠和保守，久而久之就会感到迷茫和无助。

原因2：害怕自己无法承担定错目标后的“试错成本”

我问公司大三的实习生担不担心YouCore的实习工作不符合自己的预期。她很淡定地告诉我完全不担心，大不了再多试几份工作呗。

当我换了个问题，问她担不担心嫁错人的时候，她就一脸严肃地回答我：这个当然要担心了。

这两个同样关于“是否担心目标定错”的问题，最本质的区别就是背后的“试错成本”不同。

实习工作选错的“试错成本”在自己的承受范围内，因此面对目标是否定错就很坦然；但嫁错人的“试错成本”远远高出了自己的承受范围，因此就很不淡定了。

很多人不敢设定目标的另一个主要原因，就是担心在错误的目标上投入了自己无法承受的“试错成本”。

其实，无论是上述两个原因中的哪一个导致了你没有设定目标，在职场的成长之路上，一开始就设定一个明确的目标都是最好的破解之道。

只要你设定了一个有挑战的目标，就必然会离开原有的“舒适区”，去挑战自己原有的能力结构、知识水平和资源范围，因为如果你不做这些自我挑战的话，就不可能完成这个新设定的目标。

在完成这个挑战的过程中，目标是否“正确”反而是次要的。

因为这个目标的本质价值在于为你提供了一个将能力结构、知识水平、资源范围综合运用的“靶心”，无论它是否正确，挑战完成后你的能力、知识、资源都会大大升级，从而给你更多的职业选择自由。

在设定目标的时候，一定要抓住两个关键：

1.有挑战性。也就是对你能力、知识、资源的要求要比你现有的水平高。

2.明确。也就是目标要符合SMART原则，至少可衡量，且可达到。

A：主动积累

设定一个明确的有挑战性的目标后，相当于有了学习和应用的“靶心”，你就已经运用GAP模型的G——目标驱动——解决了第一个差距。

但如果你想更快速、更全面地主动成长的话，还必须掌握“射箭”的技巧。

也就是GAP模型的A——主动积累——而不是乱射一通，否则即使射了上万支箭，你也可能无法射中“靶心”。

我认识一个年轻人，对自己很有要求，也很好学。

这两年，在我印象中，他跟我聊过的书从西方的《君主论》一直到《南怀瑾全集》；听过的课程从各种工具类的“时间管理”“思维导图”到“心理学”“人力资源”，再到“人工智能”“精益创业”；印象笔记里也收藏了1000多篇各式各样的文章。

直到有一天，他跟我说：老师，我觉得自己的知识获取得太多太杂，这儿知道一点点，那儿知道一点点，想用时却又没有什么能调用出来的，就像一堆胡乱堆放的“杂草”一样毫无用处。

因此，要想做到主动成长，空有一腔热情地盲目学习还不行，你还要将知识和技能以目标为导向，围绕着应用的主线搭成一个体系化的知识框架，要像一棵树一样，而不是一片杂草地。

就好比去超市买菜一样，去之前你要先想好自己要做哪些菜，再根据这些菜决定买哪些“食材”，这样买回来后才能做成一餐饭。否则，漫无目的地随机买了一堆“食材”，回来后可能连一个像样的“菜”都做不出来。

从目标出发，构建出知识体系框架后，你就知道最应该去学习哪些知识和技能了，也就很容易从盲目被动地学习转为主动有选择地学习了。而且，你积累的各种知识和经验再也不会“杂草”式地四处丛生了，它们都有了各自存放的地方，以后调用起来也很方便。

借助GAP模型中这种主动积累的方式，你的知识和经验的沉淀速度将大大加快。

P：刻意实践

有了目标，也掌握了主动积累的方法，你距离主动成长的GAP（差

距）就剩一个P——刻意实践。

人作为一种集体生物，天生就有一种服从和趋同的天性。因此我们绝大多数时候采取的行动其实都未经过大脑的深度思考，而是本能地随大流。

这就是为什么大多数人的工作方式只是一种无意识的重复：公司要求我这么做的，我就这么做了；大家都这么做了，因此我也这么做。

这种无意识重复的结果就是1年的经验用了10年，白白浪费了利用工作环境刻意实践的宝贵机会。

事实上，即使在同一家公司做同一件事，每个人因为要实现的目标不同、主动积累的侧重点不同，工作方式都可以完全不一样。

那么，怎样才能更好地利用环境刻意实践呢？你可以采用下面两种方法：

方法一：比对差距，寻找刻意实践的机会

借助GAP模型的主动积累，你已经构建了自己的知识体系，现在你需要做的就是从目标出发，比对哪些能力、技能、知识是有差距的，然后主动寻找工作中的机会，在实践中刻意练习。

一级分类	二级分类	能力项	距离实现目标的差距	实践计划
核心素质	先天决定	性格特征		
		…		
	后天形成	意愿与动机		
		优秀习惯		
		…		
通用能力	个体能力	思维能力		
		学习能力		
		…		
	团队能力	人际沟通能力		
		…		
专业技能	一般技能	Office 技能		
		项目管理技能	xxxxx	xxxxx
		…		
	特殊技能	供应链成本控制		
		…		
必备知识	行业知识	物流行业		
		…		
	领域知识	财务		
		供应链		
		…		

以上表为例，你发现“项目管理技能”是影响你晋升为部门经理的一

个差距，那你完全没必要被动等待机会，而是可以主动请缨主导一个项目，并刻意运用项目管理的知识科学，系统地管理这个项目。

经过这样的刻意实践，你的项目管理水平会得到飞速提升。即使到时你没有实现晋升部门经理的目标，你也已然具备了胜任部门经理的能力，从而给了自己更多的职业选择自由。

也许有人会说，我们公司环境不行，没有合适的项目怎么办？那你可以试一试第二种方法。

方法二：设定更高目标，创造刻意实践的环境

假如你发现现有工作没有现成的实践环境，那你可以对照自己的目标，给自己提出更高的要求，创造出刻意实践的环境。

比如，你想成为一名10W＋文案的写手，但公司只要求你能将活动公告在公众号上发布出去就行。

这时，你就可以给自己提高要求，将这个活动发布的文案按照10W＋阅读量来打造，不用换公司，一样可以起到刻意实践10W＋文案写作方法的效果。

其实，只要你愿意去实现更高的目标，就会发现，只靠之前“无意识”的重复工作方式是做不到的，这时候自然就会创造出更多的刻意实践的机会。

坚持运用上面两种方法，直到哪一天你觉得现有环境真的满足不了你了，有一种龙游浅滩的感觉时，你换工作就好了。这时你会发现，想去哪儿都不是问题，基本是由你说了算。

结束语

无论是受人的生物性影响，还是受人的社会性影响，我们都很容易陷入平庸的“被动成长”，甚至很多时候自己压根儿都没意识到这个问题。

如果你不甘平庸，想从这种状态中走出来，开始主动成长，GAP模型可以很好地帮到你。

G：目标驱动（Goal Driven），设定一个有挑战的明确目标，帮你从“舒适区”中走出来。

A：主动积累（Accumulating experience initiatively），构建好自

己的知识体系框架，不仅可以主动有选择地学习，而且可以更有效率地沉淀经验。

P：刻意实践（Practice on purpose），主动利用环境，在工作中刻意实践学习到的知识和技能。

最后，愿你早日弥补“被动成长”的GAP（差距），从此把控自己的职场命运！

同学互动

扭转“被动成长”的观念，开始主动地积累、实践是一件艰辛而漫长的事情，很多时候需要同伴彼此间的监督和打气。而“框架的力量”社群的用途之一，就在于此了。

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群；回复“皮鞭计划”，找条鞭子督促自己赶紧行动起来吧！

2.3 摒弃“勤能补拙”的观念
——选对方向、学会取舍、高效积累

要主动成长，但又感觉自己的资质不太好，是不是要更加勤奋努力才行呢？这种想法精神可嘉，但勤奋方法不对的话，效果可能适得其反。继续跟着王世民老师，掌握精准努力的方法吧。

越“勤”越“拙”

“勤能补拙”是一句历史悠久的鸡汤，自唐朝时就产生了。

这句鸡汤跟“1万小时原则”有异曲同工之妙，给了我们这些“拙人”一个看得见、摸得着的希望，原来只要“勤”，只要“1万小时”，我也是可以成功的。

但问题是，很多人的“拙”就拙在太勤奋上了。

我们每个人可能都有过一位学习很勤奋，但成绩很糟糕的同班同学。他们的一个共同特征是，上课时会在笔记本上记下老师讲的每一句话；下课后会认真完成老师布置的每一项作业。

我记得我上小学时，语文老师最喜欢布置的作业就是将生词表抄写5遍，有时甚至抄写10遍。

我一般是会写这些生词后，就不好好抄写了，用三支笔一起写或者跳着写，省下时间去做其他事。

但跟我一个班的堂姐就不同了，她会认认真真地抄写上几个小时，哪怕这些生词她闭着眼睛都已经能工工整整地在一行上写出来了。

她这么“勤奋”的结果就是成绩差得一塌糊涂，用一个越“勤”越“拙”来形容她，可能都不过分。

进入职场后，这种越“勤”越“拙”的现象也比比皆是。

明明用一个Excel公式就能搞定的统计汇总工作，有人能花上三四个小时担任“人肉计数器”，结果数出来的结果还是错的。

别用战术上的“勤奋”来掩饰战略上的“懒惰”

提了这么多次“拙”，到底什么是“拙”呢？

“拙”主要体现在以下两个方面：

一个是体力方面，如笨手笨脚、动作迟钝；另一个是智力方面，如学习新东西慢，反应慢半拍。

体力上的“拙”，多练就会熟练了，正所谓“熟能生巧”，就如《卖油翁》所言：无他，惟手熟尔。

但智力上的“拙”，就不是一个“勤”字可以补的了。

北宋四大部书之一的《太平御览·人事部》有收录一个“郑人逃暑”的故事：

郑人有逃暑于孤林之下者，日流影移，而徙衽以从阴。及至暮，反席于树下。及月流影移，复徙衽以从阴，而患露之濡于身。其阴逾去，而其身愈湿，是巧于用昼而拙于用夕矣。

大意是说：

有个郑国人怕热，他跑到一棵树下去乘凉，太阳在空中移动，树影也在地上移动，他也挪动着自己的卧席随着树荫走。

到了晚上，他又把卧席放到大树底下。月亮在空中移动，树影也在地上移动，他又挪动着卧席随着树影走。结果身上都被露水沾湿了，树影越移越远，他的身上也越沾越湿。

这个郑人不可谓不“勤”了，但这种不因时而变的瞎勤奋，不是越勤越拙吗？

职场上，大多数人最容易用战术上的“勤奋”来掩饰战略上的“懒惰”，其本质就是想通过“勤”来弥补智力上的“拙”。但这种“补拙”的方式，正如“郑人逃暑”一样，越补越拙。

大脑非常偏爱惰性思考

为何智力上的“拙”，不能仅靠“勤”来弥补呢？

诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》中讲过，我们的大脑其实是非常偏爱惰性思考的。它更喜欢快觉察，不假思索地做出决

定，因为这对大脑来说是能耗最低的，而真正深入的慢思考则会消耗大量能耗，这对大脑来说是一个痛苦的过程。

举个简单的例子理解一下。让你在下面两个任务中做选择，你本能地会选择哪一个？

任务1：花1天时间，抄写一本书。

任务2：花4个小时，创作一篇文章。

如果你不跟我抬杠，忠实地遵从你大脑的本能选择的话，我相信选择任务1的人，会远远多于选择任务2的人。

原因很简单，任务1虽然看似工作量大，但对大脑的认知负担小；任务2看似工作量小，但对大脑的认知负担却很大。

可从表面上来看，从事任务1的人在一刻不停地奋笔疾书，显得很“勤奋”，而从事任务2的人时不时才能敲上一段话，多少显得有些“懒惰”。

于是，在“勤能补拙”的“正确”观念之下，大脑的惰性思考披上了一层“遮羞布”，无数职场人士“勤奋”地学了太多无用的内容，在“越勤越拙”的路上一路狂奔。

但问题是，我们本来就因为“拙”，所以学得慢，因此需要投入更多的时间、精力才能学会一项新东西，现在却将本就宝贵的时间、精力浪费在了无用的内容之上，结果就是该学的没学会，瞎学的也同样理解不深。

如何走出“越勤越拙”的困境

那么，我们要怎样才能走出“越勤越拙”的困境呢？

方法也不难，你只要做到下面三点即可：选对方向，学会取舍，高效积累。

一、选对方向

能否选对方向，对我们“拙”的人而言比聪明人更为重要。

聪明人因为学得快，哪怕选错方向了，他也有时间、精力再尝试另一个方向。

这就像探路一样，面对一个三岔路口时，走得快的人可以将三条路

都试探一遍，还有时间坐下来歇一会儿。但走得慢的人就不行了，他只能选准一条路往下走，否则时间上就赶不上了。

现在问题来了，在职场上谁敢保证自己选的方向就一定正确呢？

比如，千挑万选了一家自认为正确的公司，结果不到1年因为某个不可预测的黑天鹅事件倒闭了；在一家公司任劳任怨了十几年爬上了经理的位置，结果公司组织变革，一夜回到解放前。

因此，自认为越“拙”的人，就越要走“内职业发展”路线，越要注重在工作中积累可迁移能力，这样你的方向才不会错。

二、学会取舍

方向对了后，就有努力的方向了，但这还不够，你还要学会取舍。

我们既然自认为“拙”，那就说明我们在学习速度、理解深度上相较聪明人有差距。

就更需要把好“钢”用在“刀刃”上，舍弃一些不该学的内容，将时间和精力聚焦在真正需要做的内容上。

如何取舍呢？

前提是你首先要构建出自己的个人知识体系，再对照这个知识体系，看看哪些地方是空白要补充的，哪些地方虽有内容但还需要学习强化的，根据工作需要的优先程度有步骤地主动学习。

三、高效积累

有了方向，学会取舍后，你就可以跟“虚假的勤奋”说拜拜了，你的每一分努力都会是精准的努力。

但只做到这两点，你还仅仅是赶上了聪明人的步伐而已。如果你能再做到高效积累，那么不管你曾经多“拙”，你都可以超越绝大多数聪明人。

怎样高效积累才能做到呢？两个绝招：学习龟兔赛跑中的乌龟；砌台阶而不是堆沙堆。

1.学习龟兔赛跑中的乌龟

虽然我们单位时间的学习速度比不上聪明人，就好像“乌龟”的速度比不过“兔子”一样。

但通过构建个人知识体系、主动积累的方式，我们完全可以在整体积累速度上超越聪明人，就像“乌龟”在比赛中赢了“兔子”一样。

2.砌台阶vs堆沙堆

大多数人的学习方式是“堆沙堆”式的，当时看了或用了很有收获，但过后也就丢了。聪明人因为学习快，不太容易碰到被新内容卡住的问题，更是容易犯这样的毛病，不注重积累，每次都是重新学。

我们既然“拙”，没有聪明人那么快的单位学习速度，就更不能“堆沙堆”了，而是要“砌台阶”。也就是将每一次的学习成果和实践经验，都系统地沉淀到个人知识体系中，下一次再站在这节新“台阶”上，学习和应用新知识（这种“砌台阶”的具体学习积累方式，你可以参考王世民老师所著的《学习力》中的相关章节）。

久而久之，你不仅积累的知识和经验会超越“堆沙堆”的聪明人，而且因为你是站在更高的阶梯上，你会发现你学习和应用新知识的速度也会超过重新“堆沙堆”的聪明人。

结束语

盲目地“勤能补拙”，你会发现弄不好会越“勤”越“拙”。

只有选对方向、学会取舍，开始精准地努力你才有可能真正地补“拙”，跟聪明人站到同一条“起跑线”上。

如果你再能做到高效积累，那么你不仅在知识和经验的积累上会超越聪明人，而且不经意间，你学习新知识的速度也会超过“堆沙堆”的聪明人，从而做到真正的“勤能补拙”。

同学互动

实在按捺不住“虚假”勤奋，该怎么办？

做每件事之前先问自己两个“why”：为什么我要做这件事？我为什么要这么做？

更多工作小技巧，进群讨论！关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

2.4 改变“怕犯错”的观念
——用正确的方式犯错，加速积累成长经验

能力要成长就要多多实践，但做得多自然就错得多，万一犯错了怎么办？不怕，让王世民老师告诉你正确的犯错姿势，实现更快、更好地成长。

该不该犯错

有人问过我一个问题：人生到底该不该犯错？

这个问题从字面上是很容易回答的，当然不该！明明知道是“错误”还去犯，当然不应该！

但问题是，很多时候我们并不知道自己是不是在犯错。

有没有犯错，我们都是事后拿结果来衡量的，结果没发生前，谁都不敢说对错。

比如，你毕业后进了老家的一个事业单位，人人都觉得你这个选择挺好的，工作清闲离家近，而且一辈子都有了保障。但不幸的是，你入职8年后，这个事业单位被撤销了，于是人人又开始替你惋惜：唉！你就是选错了工作，你多好的条件啊，当时就应该去北上深的外企。

即便拿事后结果来衡量，也还有一个阶段性的问题，曾经被认为的“正确”很可能反转为“错误”。

比如，联想集团的“贸工技”与“技工贸”之争，1995年坚持贸易为先的柳传志胜出，坚持自主研发的倪光南从联想出局。

在此后所有商学院的教学中，这个联想集团的“成功”案例经常被拿出来分享。

但到了2018年，随着联想集团全球竞争力的急剧下降，风向就变了，有很多人开始质疑没有坚持以自主研发为核心的联想是不是走了一条错误的发展路线。

“美国制裁中兴”的事件发生后，国人对自主研发核心技术的关注突

然上升，于是舆论几乎一面倒地认为联想集团当年的“贸工技”路线错了。

因此，不是“该不该犯错”的问题，而是“犯错”本身就是不可避免的问题。

要敢于“犯错”

既然“犯错”本身不可避免，那我们就不应该畏惧“犯错”，甚至对年轻人而言，更要敢于“犯错”。

年轻最大的“资本”之一，就是可以“犯错”。

每一次有价值的“犯错”，其实都是离成功更近了一步。

讲得极端点，如果你能把每一种可能性都试一遍，万一前面都试错了，那剩下的最后一种可能性必定成功。

所谓成功法则，就是在可承受的成本内，把犯错的速度不断提高而已。

一、从“犯错”中获得的经验更多

犯错后，人不可避免地会受到“失败”情绪的影响，而这种痛苦的情绪相较于成功的喜悦，更能让人记忆深刻，从中反思。

在经典条件反射实验中，一只狗需要多次的学习才能对食物投放前的铃声产生唾液腺反应，而一次电击就足以让一只小白鼠对电击前的闪光产生恐惧。

认知神经心理学也充分证明，情绪会对记忆产生影响。情绪会通过大脑中的杏仁核，对信息的编码、记忆的巩固、记忆的提取产生影响。而激发负面情绪的事件相较积极情绪更容易加固记忆，以及激发记忆的提取。

这从进化的角度也很容易理解，对痛苦经历的记忆更深刻是为了避免将来遭遇类似的危险，对动物如此，对人亦是如此。

二、错犯得越早，获得的收益越高

越早犯错，就能越早吸取教训，从而能应用于之后的职场，收益也会更高。如果到了快退休才犯错领悟，除了告诫后辈外，恐怕已对你无益。

张爱玲说，出名要趁早。

其实，犯错更要趁早。

三、年轻“犯错”的成本更可承受

不同于有家有室的中年人，年轻人可以说是一人吃饱，全家不愁。在这样一个轻装上阵，试错成本最低的年纪，不怕犯错，才可以为以后积累更多宝贵的经验财富。

而且不同于中老年人，可能犯一次错，就没有职场翻身的机会了，年轻的时候即使因为犯了错，职场暂时失意，也可以快速另起炉灶，东山再起。

虽然犯错是年轻最大的资本之一，你可以用更低的成本，获得更多的经验和收益，但这并不意味着你可以随意犯错。

在心理上要敢于犯错，但在行动上你要做到，避免不必要的犯错，控制犯错成本，并提高犯错回报率。

避免不必要的犯错

对于一些无谓的错误，以及完全可以避免的错误，绝对不要去犯。

一、失误类的错误

比如，帮领导制作一份PPT，里面错误百出，或者图表错了，或者错字一堆。

这种犯错，你不但收获不到任何经验，而且还会失去领导的信任。

二、已预知的错误

已知道可能会有哪些错，却依然准备不足犯了错，这样的错误不管你多么年轻，都不要去犯，因为毫无价值。

比如，第二天要跟客户的高层做一个关键的汇报，已经知道客户可能会提问哪些问题，但偏偏不提前做好准备。结果在汇报现场，被客户的高层问得哑口无言，项目也因此宣告失败。

这种犯错，除了消耗你的客户关系，消耗你已积累的职场资源外，毫无价值可言。

控制犯错成本

敢于犯错有一个重要的前提，就是犯错成本必须在可承受的范围内。

之所以说年轻最大的资本之一就是可以犯错，很重要的一个原因就是年轻时对犯错成本的承受力更高。

但这并不意味着你就可以肆无忌惮地犯错了，你依然需要去很好地控制犯错的成本。

有的错犯了之后，你十天半个月就能弥补回来；有的错犯了之后，你可能要花几年才能弥补回来；还有的错犯了之后，你可能一辈子都补不回来，无论你犯错的时候多年轻。

在犯错中成长，就如同以身试药。

去试一个能导致人麻痹的药，你最大的风险就是一段时间内身体无知觉，这个是你可以承受的；去试一个能导致人瘫痪的药，风险就高多了，因为很可能你这辈子就要在轮椅上度过了，这就不是每个人都能承受的了；去试一个能使人致死的药，这个风险我相信极少有人能承受。

因此，如果你能学会控制犯错的成本，甚至能做到以最低的成本犯错，那你犯错的性价比就高了。

比如，人人都说“失败是成功之母”，但这并不代表你一定要自己去亲历失败，你完全可以从别人的失败中——看他们写的书，跟他们取经——去吸取失败的经验教训。

提高犯错回报率

同样是犯一次错，不同人积累的经验有天壤之别。

有的人犯一次错，只能积累一个经验，甚至毫无经验积累；而有的人犯一次错，积累的经验抵得上普通人犯十次、百次错误才能积累到的经验。

如何才能十倍乃至百倍地提高犯错回报率呢？做到下面三步即可。

一、正视犯错

有的人犯错后喜欢唉声叹气、怨天尤人，挂在嘴边的总是“如果当时没犯那个错，我肯定……”，然后继续在一遍遍的唉声叹气中毫无寸进。

有的人犯错后怕丢了面子，百般隐藏，甚至能将错的说成对的，除

了自欺欺人外，也是毫无所得。

要真正让“错”犯得值，就要承认犯错，并愿意从错误中学习。

我看过一个很励志的真实案例。

一位贫困地区的女生，当年为了节省高中学费，没去市重点高中念书，而是留在了当地教学质量很糟糕的中学。结果只考上了一所很不入流的大学。

她不服输，大学期间非常勤奋，成为学校历史上最优秀的学生之一，最后被校长亲自挽留留校。

一般人的奋斗可能到这儿就结束了，但她并没有。

她从贪小利，在选错高中的错误中，认识到了环境对人的影响，并敢于承认自己的错误，因此她白天忙学校的事，牺牲了所有的晚上和假期为出国做准备，最后放弃稳定的留校机会成功奔赴美国留学。

因此，犯错并不可怕，如果犯错后能正视错误，从中吸取经验教训，反而可以变“错”为“对”。真正可怕的是，犯错了还一无所得。

二、结构化复盘

正视犯错仅仅是具备了从犯错中获益的可能性，但要提高犯错回报率，你还要掌握结构化复盘的方法。

所谓结构化复盘，就是你要按一定的框架来回顾犯错的经历，系统沉淀犯错后的经验和教训。

举个例子。

假如你是一名负责创作文章的内容运营，如果某篇你写的文章阅读量未达到预期，你会怎么复盘从中吸取经验教训呢？

你可能觉得是文章标题没起好，于是下一篇文章就重点修改标题。

采用这种方法，你一次就只能积累一点经验。万一不是标题的问题，而是文章的发布时间点不对，你这次犯错可能就毫无经验积累了。

换作我的话，我就不会只考虑一个点的问题，而是会用一个结构化的框架来全面复盘可能存在的问题。如下页表所示。

序号	复盘点	现状情况	可能存在问题
1	文章题材	婆媳关系	与公众号受众群体不符
2	文章标题	搞定“婆媳关系”，要懂这一点	—
3	文章内容	…………	缺少冲突的场景和情感
4	文章排版	…………	大段密集排版，不利于阅读
5	转发引导语	…………	—
6	文章留言	…………	—
7	发布时间	中午 11：00	上班时段关注者少

文章阅读量复盘框架

根据上面的框架梳理出所有可能的问题后，我会再设计方案逐一验证。

用这种结构化的复盘方式，你从一次错误中反思的经验和教训是不是会更多？

三、更高层次反思

通过正视犯错和结构化复盘，你已经可以从犯错中获得多于一般人的回报了。但如果你想要获得超过常人十倍，甚至百倍的回报，还需要从更高的层次对犯错做反思。

如何做到呢？

还是举个例子说明。

假如你是一名部门经理，某项工作因为安排错了人导致没完成。

从这次犯错中，你可以反思出一个表面的经验，就是下次类似的工作不再安排这个人负责了。

但这个层次的反思带来的回报率就太低了。

你可以从更高的层次再反思一下，为什么我会错误地安排他负责这项工作呢？

原来你在安排工作时，没有意识到要“因才适用”。

你看，有了这个层次的反思后，你不仅从犯错中获得了更高的回

报，而且以后在安排其他人的工作时，也都不会犯错。

如果有必要的话，你还可以进一步问下去，为什么你没有意识到要“因才适用”呢？

这种用5why法从更高层次来反思错误的做法，会极大地提高你的犯错回报率，也会让你在未来少犯很多错误，不是同样的错误不犯第二次，而是同一类的错误不会犯第二次。

结束语

“不要犯错！”

这是从小到大，我们的父母、老师、亲友一直在“善意”地提醒我们的一句话。

也正因如此，我们大多数人进入职场后，一直小心翼翼、如履薄冰，生怕犯错后，就影响自己在领导眼中的印象了，影响自己的职场晋升了。

殊不知，这种观念恰恰是影响你快速成长的最大障碍之一。

从现在起，请转变这种“怕犯错”的观念，用正确的方式犯错，提高犯错回报率，你就可以更多、更快地积累职场成长经验了。

同学互动

犯错是一种极其常态化的行为，相比于逃避犯错后的结果，避免在同一个坑跌倒两次才更值得我们每一个人关注。

想获得更多“经验积累式”的犯错小技巧，进群学！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

2.5 扭转“怕吃亏”的观念
——掌握高回报的“吃亏”方法

不能“吃亏”是我们人性的本能，在职场上吃亏可能就意味着工资的损失、晋升机会的错失。这一篇，缪志聪老师却偏偏劝你多“吃亏”，更神奇的是，按他的方法吃亏后竟然还能获得更大的收益。

不要总是怕吃亏

我有两位同学，曾经在同一家公司从事项目管理工作。从事项目管理的人都知道有一个证书叫作PMP（项目管理专业人士资格认证），A同学早早地就将这个证书考过了，而B却说考证书要花3000多元，公司不给报销，太亏了，于是就一直没考。

之后两人都跳槽去了不同的公司。有一次A和B都接到了老东家的电话，说有个关键项目遇到了问题，要请他们到现场帮忙几天。A虽然自己本身工作也很忙，但还是想方设法协调了手上的工作，专门请了5天的年假到现场帮老东家把难题给解决了，而且没有要一分钱报酬。B却直接找了个借口给推了，后来还直笑A太傻，吃了大亏。

就这样，一晃十来年过去了，A成了某上市公司的副总裁，B还是一个小公司的部门经理。

为什么十多年后，两人的职场差距会这么大呢？

一个很重要的原因就是A肯“吃亏”，而B总是“怕吃亏”。

吃亏是福，是真的吗

中国有句古话叫“吃亏是福”，但不少人对这四个字心存异议。

有的人说：世间充满了竞争，丛林法则无处不在，吃亏吃多了，最后只能惨遭淘汰。

有的人说：吃亏是福？别傻了，这就是聪明人忽悠老实人用的。

还有的人说：说吃亏是福的人都是懦弱的人，吃了亏只能默默承

受，用这四个字自我安慰罢了。

他们之所以都不相信吃亏是福，是因为他们都觉得自己对利害关系了如指掌，成本收益算得清清楚楚，但殊不知这个世界运行的规律，远远不是线性关系那么简单，这次的精打细算可能已经埋下了未来损失的种子。

以A同学不计报酬请年假为老东家解决难题的事为例。

如果把这件事情当作一笔交易——

成本是5天年假，这是明明白白投入的时间，按照咨询顾问1天4000元的标准来计算，这5天的时间就可以折算成2万元。

掐指一算，收益为0，时间亏了5天，金钱亏了2万元，明显是一笔亏本交易。

这项交易，收益真的是0吗？从时间和金钱的角度看，的确如此。

但这些都是显性化的收益，价值更大的隐性化的收益被忽略了。

比如，这5天解决难题的经历，是不是提升了个人能力？是不是在老东家那里积累了情感投资？

这些隐性化的收益，可能以后会转为显性化的收益，也可能毫无收益，暂时谁都算不清这个账。

多举一个例子。

我还有一位朋友，转行到了一个新行业，工资变成了原来的1/3，是公司里面工资最低的。

换作有的人，可能会说给多少钱做多少事，给我的工资最低，做的事就最少。但这位朋友却不一样，有了新项目、新任务，总是积极参与。别人同一时间只跟一两个项目，他同时会跟三四个项目，甚至更多。别人都说转行穷三年，这位朋友只穷了几个月，就开始不断加薪，一年多就变成了团队的负责人。

回顾这段经历，这位朋友说：有人问我工资那么低，为什么犯傻，还做那么多活，吃那么多亏。我当时的想法是，这些都是难得的锻炼提升的机会，正是因为抓住了这些机会，我才能进步那么快。

尽量站在对方的角度思考，给足利益

上面提了这么多的隐性收益、远期收益，有人可能会问，这些隐性收益和远期收益都是不确定的，需要未来变现的，万一未来没能变现怎么办？

让我们换一个角度来考虑，如果每次都“不吃亏”会怎么样？

“不吃亏”会有一个眼前确定的收益，但会有一个不确定的远期亏损。

我认识一个创业公司老板，公司起起伏伏，现在已经步入正轨。

在这个过程中，有核心员工的离开，也有公司高层的出走，但从公司创办至今，没有任何负面消息。问其秘诀，就是不怕吃亏，尽量站在对方的角度思考，给足利益。

哪怕有些时候是对方做得不对，他也会大度一笑，让一些利益给对方，大家和平分手。

他这么做，仅从当下看确实吃了亏，但这些损失却是他可以锁定的。长远来看，哪怕他碰到的都是“白眼狼”，这些离职的人在未来都对他毫无回报，但最多朋友没有增加，却避免了敌人的产生，不会造成任何不可预期的远期损失。

相反，如果他图一时之快，寸步不让，甚至给予对方报复性的惩罚，这么做虽然合情合法，短期内没有任何损失，甚至还有收益，却埋下了地雷，平添了一个潜在的敌人，远期损失就不可预期了。

一个是眼前确定的收益，未来不确定的损失；另一个是眼前确定的损失，未来不确定的收益。

你会选择哪一个？

当你级别还比较低的时候，不确定性还没有那么多，选择前者还危害不大。但随着你职位的提高，与世界的接触面越大，这个不确定性就越高。选择前者，眼前不吃亏，却可能后患无穷；选择后者，眼前吃亏，却可能是无心插柳柳成荫。

就如同老子的《道德经》里所写的：祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。孰知其极？优秀的企业家往往胸襟都很大，原因就是在一次次的“吃亏”中，胸襟被“撑”大了。

结束语

“吃亏是福”不是一句空话。

当你视野放宽，不局限于眼前的显性收益，而能多从隐性收益和远期收益思考的话，你就会越发领悟到“吃亏”的魅力所在。

种一棵树最好的时间是十年前，其次是现在。“吃亏”也同样如此。

扭转“怕吃亏”的观念，你的人生才有更多成功的可能。

同学互动

无论从隐性收益还是远期收益来看，“吃亏是福”都是一个方向正确的概念，但具体行动中如何正确地“吃亏”呢？

“框架的力量”社群会有相关问题讨论，同时还有“框工”分享自己的经验，一起进群看看！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

2.6 拉近与别人差距的关键观念改变——改“能力实体观”为“能力增长观”

选择了“内职业发展”路径，树立了“主动成长”的观念，掌握了正确努力的方法，也不怕“犯错”，愿意“吃亏”，为何跟别人的差距还在拉大？真是如此的话，你还剩最后一个关键的观念没有改变过来。这一篇，王世民老师彻底为你揭开谜底。

干得好，为什么还离职

曾有一件事困扰了我很久。

我招过一名刚毕业半年的咨询顾问，安排他做完第一件事后，我就起了爱才之心。

真的是人才，不仅学得快，而且还能站在我的角度思考。布置给他工作也很省心，你只要提好目标，剩下的基本就不需要再操心了，90%的事儿他都能干得漂漂亮亮的。

相应地，我也在各种场合使劲儿地表扬他，在同事面前，在团队面前，在客户面前。

一年后，正当我准备在团队里提拔他，赋予他更大的施展空间时，他跟我提离职了……

我当时非常惊愕，就问他是不是对薪水不满意，下份工作是什么样的？如果是工资问题的话，我会尽力去跟公司申请，尽量满足他的要求。

结果相反，他找的下份工作的薪资还没现在高，也不比这儿更有发展。而且无论我怎么挽留，他都坚决要走，给的理由就是对现在做的事情没兴趣，甚至有点不喜欢。

后来好几年，我对他的离职都百思不得其解，辛苦一年好不容易争取到的机会，为什么这么轻易就放弃了呢？到一个新的公司，不又要再从头来过吗？

出于困惑，我一直时不时地了解一下他的情况。

5年后，很多我带过的人都已经走上各个层次的管理岗位了，就只有他还发展得不温不火的。

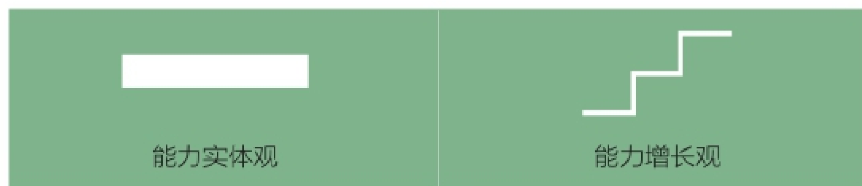
直至后来，我看到德韦克的内隐能力理论，才知道了这个看似不合理现象背后的心理根源，而且这种心理根源不是个例，是广泛存在的。

正在阅读这篇文章的你很可能也存在，只不过这种理念是内隐的，你没有意识到而已。

内隐能力理论

内隐能力理论是基于德韦克的内隐理念（个体对胜任力和能力本质的一种潜在观念）产生的，它直接影响着个体对成就目标的选择。

内隐能力理论认为，人们对能力有两种不同的内隐观念：能力实体观和能力增长观。



持能力实体观的人认为能力是固定的，不可改变的。

他们会将工作看成对自身能力的一种检验，他们关心的是如何证明自己的能力，获得高成就，避免因失败导致的消极评价。

而持能力增长观的人则认为，能力是可以通过努力提高的。

他们会将工作看作提高自身能力的机会，他们追求的是发展自身的能力，高成就和积极评价反而是这个追求的副产品。

我团队里这位放弃晋升都要离职的顾问，就是典型的能力实体观持有者。

我后来知道，他会偷偷将工作带回家熬夜完成，为的是给我展示他花更少的时间就完成了比同事更难的工作。

基于他传递的信号，我会给他安排更有挑战的任务，结果最终导致

他再也无法承受这个压力。

而为了避免被贴上失败的标签，哪怕有晋升机会他也选择了放弃，以保持自己在他人眼中的能力光环。

当然，导致他离职的最大原因是我不恰当的管理方式。

我在各种场合下不遗余力地表扬他，加剧了他在工作成就目标上的认知偏差，导致他害怕任何的失败，甚至不惜营造假象来证明自己的能力。

不同的认知和行为模式

持能力实体观还是持能力增长观，会使我们形成不同的目标。这些不同的目标又进一步产生了不同的认知和行为模式，从而深刻地影响着我们在学习、努力、挑战上的一系列表现。

一、学习表现上的不同

持能力实体观的人容易确立成绩目标，把目标定在好名次和好成绩上。因为他们相信能力是固定不变的，因此在学习中更关心如何证明自己。他们倾向于能力归因，认为考试失败就意味着能力不足，并产生焦虑、羞愧、沮丧的消极情绪，从而容易放弃继续学习。比如，一旦数学成绩不好，就容易归因为自己的数学能力不行，从而产生对数学的厌学情绪。

持能力增长观的人容易确立学习目标，把目标定在掌握知识和发展能力上。因为他们相信能力是可变的，可以通过努力得到增长提高。他们倾向于努力归因，认为考试失败并不表示低能，它仅仅意味着目前的学习方法不当或努力不够。因此仍然能够保持积极的情绪，继续挑战学习任务，争取下次考得更好。

二、努力上的不同

持能力实体观的人，更喜欢轻轻松松获得成功，因为这是证明他们能力的最好方式。因此，持能力实体观的人，往往试图看起来技艺精通，但他们不想为达到专精而付出更多的努力。

持能力增长观的人，把努力看成学习知识、获得能力的途径或手段，相信努力和能力是一种正向关系。因此，他们会以专精为导向，努力做到真正的技艺精通，而非看起来精通。

三、面对挑战时的不同

持能力实体观的人，倾向于挑选有把握的任务。因为他们更关注完成这个任务能否得到积极评价，因此往往不会选择失败风险大的任务，从而也失去了很多突破自己的机会。

持能力增长观的人，倾向于选择有挑战性的任务，敢于冒险，具有较高的坚持性和专注水平。因为他们不担心失败后的消极评价，更关心的是能否通过这个任务发展自己的能力。

大部分人是能力实体观和能力增长观的混合持有者

持能力实体观还是持能力增长观，其实在你的儿童时期就已经开始展现了，它是你人格的重要部分。

假如我的内隐理念是能力实体观，但我又想从下面的这些痛苦中走出来：

1.因为害怕失败而拒绝了好的项目机会；

2.感觉被贴上了失败者的标签；

3.对需要付出大量努力才能完成某事而感到气馁。

该怎么办呢？

好消息是，无论你是哪种内隐理念的持有者，只要你理解了这种内隐理念，就可以用新的方式来思考和反应。

比如，当你在面对挑战时，你可以告诉自己：原来担心失败后被人瞧不起，只是我的能力实体观这个内隐理念在作怪，那这次就勇敢面对挑战呗！

假设失败后，你也可以告诉自己：持能力增长观的人就是一直在从失败中学习的啊，这次我也从失败中总结总结经验，好好努力，下次再挑战。

只要你清楚了自己的认知和行为背后的心理根源，调整起来就会容易很多。

虽然你还是能力实体观的持有者，但你在完成某个任务时，完全可以暂时像能力增长观的持有者一样思考和行动。

而且，还有很重要的一点，大部分人其实是能力实体观和能力增长

观的混合持有者。

可能在某个领域你是能力实体观的持有者，而在另一个领域你又是能力增长观的持有者。

因此，你到底是什么内隐理念的持有者并不重要，重要的是你是否知道你认知和行为背后的驱动根源是什么。

灵活切换思考方式

能力实体观的持有者在理解了自身的内隐理念后，就可以采用跟能力增长观的持有者一样的思考和反应方式。

那能力增长观的持有者是否有必要也学习一下能力实体观持有者的思维方式呢？

有必要！

持有能力增长观，并不意味着任何挑战你都要抢着去做，有时还是要从资源的最优配置角度出发，适当放弃。

比如，一个事关团队生死的关键任务，明明有更合适的人可以胜任，但你偏偏要挑战自己，抢着去完成这个任务，结果你个人的能力确实又有发展了，但团队没了。

能力增长观相信能力是可以改变的。

但它并没有告诉你改变的可能性有多少，或者改变的程度能达到多大。

它也没有说一切都可以改变，如个人的偏爱和价值观。

因此，持有能力增长观，并不意味着可以改变的都应该改变。

我们首先要为自己确定最值得改变的方向，并且要学会接受努力在能力改变上的局限，否则就容易成为一个盲目的“乐观主义者”，做很多的无效努力。

比如，自己明明在艺术上很有天赋，在电脑编程上能力一般，但偏偏不服输，相信努力一定会有回报，硬是放弃艺术，在电脑编程上死磕，结果只能是世上少了一个杰出的艺术家，多了一个平庸的程序员。

有效应对挑战

了解了能力实体观和能力增长观这两个内隐理念后，是不是发现了自己和身边人行为背后的秘密？

当再次在挑战巨大的任务面前退缩的时候，是不是敢于鼓起勇气去接受挑战了？

因为你知道是能力实体观在阻碍你做出这个选择。

当再次碰到考试不顺利、工作干砸了的时候，是不是不会再轻易给自己贴上“失败者”的标签了？

因为你知道这是能力实体观在作怪。

当努力没有达到预期的时候，你是不是知道啥时候该继续努力，啥时候该适当放弃了？

因为你已经知道这个努力到底是能力实体观还是能力增长观在驱使的。

最后，无论你是能力实体观的持有者，还是能力增长观的持有者，在这儿衷心地祝愿你在面对学习、工作、生活上的挑战时，都能更完美地应对。

同学互动

试着回忆一下你在工作中的表现，你是能力实体观，还是能力增长观呢？

你的这种成长观念又会在什么情况下阻碍你的发展呢？显性化地把你碰到的问题和处理方法写下来，可以通过微信公众号YouCore发给我们。

PART3 方向

方向比努力更重要，路对了自然事半功倍

3.1 这个时代，做什么方向的工作才有未来——答案是：学会正确地工作

未来会往哪儿走？在不确定的未来，到底做什么样的工作才有出路？这一篇中，王世民老师会告诉你做什么方向的工作以及怎样工作才更有未来。

不确定的时代

人类从来就不缺“先知”式的预言。

到了如今这个变化未定的时代，加上网络传播的便捷性，各种“先知”式的预言更是层出不穷。

对“做什么方向的工作才有未来”这种具备天然预测属性的问题，更是预言多多。

有人预测从事大数据会有未来，有人预测做人脸识别赶上AI（人工智能）的潮流才有未来，甚至有人说只有干艺术才有未来，因为这是最不容易被机器取代的。

其实这些都是线性趋势下的预测，可能对，但更可能错。

这就像《黑天鹅》里提到的“火鸡幸福指数”：

假设你是一只火鸡，被农夫养在美国的农场。在过去的120天里，你都很幸福，因为农夫每天都给你吃的。所以，随着时间的推移，你的幸福指数线性上升，你认为这种幸福会永远地延续下去。但很不幸，明天就是复活节了（复活节要烤火鸡吃），因此火鸡的幸福指数戛然而止。

绝大多数人对未来工作的预测，其实就跟这只火鸡一样，站在过去看现在，再站在现在线性地揣测未来。

但不巧的是，我们刚好处在了又一个“奇点”要来临的前夕，就像火鸡面临复活节一样，原先所有的线性发展趋势在“奇点”处都将彻底改变，谁都说不清未来到底会怎样。

既然未来不可预测，那怎样去选一个有未来的工作呢？

去赌一个有未来的工作

你可以博概率，去赌一个你认为符合未来方向的“正确的”工作。

听起来似乎有点荒谬，但这就是大多数人正在干的事。

我在面试公司互联网运营岗位的候选人时，只要问到“你为什么选择从事互联网运营”，90%的面试者会一本正经地告诉我，因为互联网是未来的发展方向，互联网运营更是一个有未来的职业。

互联网运营岗位到底有没有未来？说心里话，我真不知道。这个岗位可能会历久弥新，也可能3年后就无人问津。

但在选择工作时，将是不是未来的发展方向作为首要考量要素，甚至是唯一考量要素，未免风险大了点。

因为我们谁都没有能力准确预测未来。

计划经济时代，曾经让无数人趋之若鹜的百货商店售货员，现在的职业境遇如何，可能你比我更清楚；

曾经象征着高薪与地位的空姐职业，现在已经更多地回归了普通服务员的本质；

曾经被认为是安稳代名词的教师岗位，现在随时都面临着跟不上新教育形势的危险。

既然过去如此，谁又能确保现在的热门岗位会一直火爆下去？

比如，房地产行业这些年的薪资一直挺高，可等你挤进去的时候，弄不好已经走下坡路了；

你觉得量化金融很牛掰，弄不好等你真正从业的时候已经是明日黄花了；

你认为很有未来的互联网运营，弄不好就跟曾经的SEO（搜索引擎优化）一样，沦为一个低薪的“纯体力”工作。

将自己的职业未来寄托在一个不确定的概率上，不知道你是否真的安心。

我有一个关系还不错的朋友，做Java开发的，不善言谈，典型的技

术男。在2002年，Java程序员还很抢手的时候，他月薪就过万了，但现在40多岁了月收入还停留在2万元上下，带着一帮小伙子每天卖苦力般地熬夜干着软件外包开发。

即使这样每天都还在发愁，手头这个项目开发完了后，下个单在哪儿？

20多岁进入了“朝阳产业”，年近中年身处“朝阳变夕阳的产业”，继续干着希望渺茫的工作，处在换行业又有心无力的境遇，这会是你10年、20年后想要的结果吗？

不如先学会“正确地”工作

其实，与其在“正确的”工作上博概率，还不如先学会“正确地”工作。

何谓正确地工作？

正确地工作，就是在工作中打磨出自己的“可迁移”能力，随时随地可以将你的知识和技能在不同领域做最大价值的自由置换，一辈子坚守深爱的职业，还是换行换岗，都由你说了算。

其实，无论你想成为一名横跨多个领域的复合型通才，还是想成为深耕某个细分领域的专家，“可迁移”能力都是一个必备条件。

成为一名横跨多领域的复合型通才需要“可迁移”能力自不必多言，你只有悟出了不同领域知识背后相同的本质规律，将跨领域的知识融会贯通地应用，才有可能成为复合型的通才。

比如，只有掌握了混沌理论，才能理解天气的不可预测性与股市的不可预测性本质原理是一样的；

只有深刻理解了“美”的本质，才可能成为达·芬奇那样横跨绘画、雕塑、建筑的全才；

只有深刻领悟到了社会运作的规律，才可能成为曹操那样横跨政治、军事、文学的大家。

成为一名深耕某个细分领域的专家，更是需要具备“可迁移”能力。是不是一名专家，其中有3个主要的判断标准：

1.按照本质规律或原理，而非表面特征组织本领域的知识；

2.不仅熟练掌握本领域的知识，而且更知道这些知识在什么样的条件下才适用；

3.专家比普通人更能实现知识在不同领域间的转化运用。

上面这3个标准，每一个都代表了专家背后的“可迁移”能力（成长为专家的具体工作方法，请参见本书的第四章第六节《如何成为专家——三大必经之路：元认知监控、提炼方法论、主动性训练》）。

“可迁移”能力

上海大众汽车有限公司机床维修的一线工人徐小平，2016年9月25日在上海浦江创新论坛上发表的关于“工匠精神”的精彩演讲，就很好地阐释了怎样正确地工作，以及正确工作后具备“可迁移”能力的价值。

徐小平2006年获得第八届中华技能大奖，2007年荣获全国五一劳动奖章，在2005年、2010年、2015年获得三届全国劳动模范。

他还获得中国机械工业技能大师，享受国务院特殊津贴奖励，获得国家专利授权22项，发明专利8项，实用新型专利14项，国际专利1项，其中激光可视对角技术获得中国科学技术一等奖，上海科学技术二等奖。

从他的技术成就来看，这是一名不折不扣的机床维修专家。

他在演讲中说：

我们的工匠应该具备“X＋1”的能力。“X”是指一个工匠必须要具备的综合素质，他的知识面，他的阅历；这个“1”就是与众不同的特长……在我的团队中，我搭建了很多的平台，我在我的工作室中大概做了十几个专业，经过几年的打磨我们出来了一批人，这些人的收入可能比许多公司管理层都高。

他们这些“工匠”专家，相较一般的一线工人到底有何特别？竟然十几个不同专业的一线维修工人，都能做到收入比许多公司管理层都高。

从徐小平在演讲中举的两个亲身经历中可窥到一丝线索。

第一个经历

我跟中国师傅学一个操作要两年，我跟一个德国师傅两个小时就学到了，我很崇拜德国师傅，他们重数据，的确是有特长的，于是我就注重数据的整理和记录。

直到有一天，我怀疑数据也有不管用的时候。在我的厂里有一个德国师傅和我的关系很好，一个故障出来了，他是不相信感觉的，他相信数据，但是一个故障出来的时候哪儿来的数据？在没有数据的时候这个方向怎么判断？于是他花了8天时间把故障查出来，但我花了45分钟时间查出来，我不是说德国师傅没有这个本事，我觉得他的感觉没有我们好。

我修机床其实是用阴阳法，德国师傅没有这个技能。一个轴承要转起来靠什么？一阴一阳之为道。如果没有阴的话，轴放在空中怎么会转？所以我排除故障的时候就看这个问题是阴的问题还是阳的问题。

第二个经历

我讲一个故事。

我有一次修机床走到死胡同，后来李政道教授有一堂课，我听了以后忽然间有了启发，他讲的是宇宙对称的问题，我也听不懂，但是有一句话启发了我，他说最大的对称性等于最大的不对称可能性，这是一句非常抽象的话。

他拿了一支笔，那支笔是圆的，可以说是最大的对称，如果给它加压的话，会往哪边折断，360度任何一个方向都有可能性，这就是最大的不对称可能性。

我在这句话的启发下把那个机床修好了，我当时就在校正两个砂轮的平行度，因为其实是不会绝对平行的，没有绝对平行。而如果是平行的，那么什么地方大，什么地方小，我就看不见。于是我故意打破平衡，一下子就把机床修好了。

从上面的经历中我们可以看出，跟只会死板执行的维修工不同，徐小平这样的一线“工匠”们会质疑知识的适用条件。

他们重视数据的整理和记录，但也会剖析数据在什么情况下不管用，而不是盲目信任维修中数据的作用。

不仅如此，哪怕深耕的领域仅仅是机床维修，他们也会不断提高对抽象规律的认知层次，并将这些跨领域的规律——物理学的宇宙对称、道家的阴阳法——运用在机床维修上。

正是有了这种符合专家三大标准的正确工作方式，他们成长为“工匠”，打磨出了“可迁移”能力，也给了他们以最大价值自由置换知识和技

能的豪情与壮气。

我在3年前做了一个尝试，我们企业的领导比较开放，给我搭了一个平台让我们走向市场。

本来我们都是依靠政府的补贴，现在我们没有这种困惑，我不仅可以为企业养活一批人，我每年还要给企业创造上千万元的利润，我们工匠手里面有活，还怕没有钱吗？

结束语

在这个不确定的时代，谁都无法准确预测出一定会有未来的工作。

与其赌博式地将时间花在寻找“正确的”工作上，不如先学会如何“正确地”工作。

我们掌控不了变化的时代，但我们至少可以掌控自己。打磨出自己的“可迁移”能力，无论时代怎样变化，未来都会有你的一席之地！

同学互动

想了解更多正确地工作的技巧吗？

在微信公众号YouCore(ID:YouCore)后台回复“秘籍”，即会收到我们给你准备的私家干货了。

3.2 万一入错行了，怎么办——你只需具备强悍的通用能力

应对这个不确定时代的最好方式就是打造自己的“可迁移”能力。那我们还需不需要选择行业呢？万一选错了行业又该怎么办呢？让王世民老师继续告诉你答案。

入错行了，怎么办

“老师，我入错行了，怎么办？”

每次回答这样的问题，我都很小心。

真的！生怕一不小心，彻底浇灭了别人的希望。

在这个世界上，肯定有人是真的入错了行，比如明明是绘画天才，但不小心弹吉他去了。结果国画院少了一名大师，酒吧多了一名吉他手。

不过，这种情况是绝对的少数。

绝大多数人，其实没有入错行的问题。

他们认为的入错行，只不过是现实不如预期，给自己找的一个借口罢了。

真的入错行了吗

“唉，男怕入错行啊。我当时就是因为脑子一热，上了个机械工程，'211'大学本科毕业，工作10年了，在武汉，每月拿到手才6000块钱。如果做其他行业的话，可能年收入都三四十万元了。做什么工作也不要做机械啊，这是我做机械设计工作10年最大的感慨。”

“男怕入错行这句话真是有道理。当年高考，我想报计算机，可是人穷见识短的父母硬要我去念什么医科，说谁还能不生病，有了这个手艺防身，一辈子都不愁。七大姑八大姨也轮番劝我，个个都说她们有人脉能帮忙安排工作。结果……坑爹啊……毕业5年了，现在还混在乡村卫

生所，到手2000块还差5毛。如果像我同学一样，去搞IT，第一年月薪就2万元了。”

可是，同样做10年机械设计，有人就可以30万元年薪。像我认识的比较厉害的一位华为海外的朋友，年薪有150万元，为何他只有6000块呢？

同样学医科，厉害点的专家排上半年都不一定能挂得上号，为何他就只能拿2000块呢？

这真的是“男怕入错行”的问题吗？

“男怕入错行”的观念已过时

男怕入错行的完整说法是“男怕入错行，女怕嫁错郎”。

这句话到底源自何处，哪一年开始传播的，已经遥不可考了。

但既然将“女怕嫁错郎”和“男怕入错行”并列在一起，我们还是能从“女怕嫁错郎”这句话，推导出“男怕入错行”背后隐含的意思的。

自南宋程朱理学兴起后，女人作为男人附属品的男权思想兴盛，“一女不嫁二夫”成了最正统的社会观念。这就意味着，女的一旦嫁错了人，一辈子就只有受苦、受累、受罪了。

这句话背后透露出的信息是，婚姻是否幸福，对那些作为附属品的女人几乎没有影响，关键在于男主人怎么样。

同理，“男怕入错行”指的是男人一旦入错了行，这一生也就完蛋了，没什么指望了。这句话背后体现的也是，事业是否成功，对那些作为附属品的人来说几乎没有影响，关键在于这个行业怎么样。

在以前的社会背景下，这句话非常有道理。但放到现在，这就是歪理了。

现在已经没有离开男人就活不了的女人了，二婚、三婚的女明星，自己养着老公，幸福着呢。甚至选择不结婚，人生也一样很精彩。

女生已经走出附属品地位了。作为男人的你，还一定要做行业的附属品吗？

那些喊着“女也怕入错行”的女生们也是如此。好不容易从男人的附属品中走出来了，为什么又一定要将自己再当作行业的附属品呢？

第一份工作，如何挑行业

第一份工作就能选到自己喜欢、能干一辈子、报酬又丰厚的行业，当然很好啦。

关键是，当你在选行业时，又怎么会知道自己选的行业，未来十年的发展会如何？

别说是你，就是马云、比尔·盖茨、巴菲特他们，又有几个人能预言未来的变化？

因此，在选择第一份工作的时候，只要明白自己能做什么，找一份能够维持生存的工作，再盯着不久将来（如1年）的目标，全力以赴地去做到自己能做到的最好就可以了。

只要能全力以赴地去完成目标，有意识地进行积累，不经意间你就会发现，你已经具备可迁移的通用职场能力了，如思考的能力、解决问题的能力、人际沟通的能力、学习的能力等。

这时，如果你愿意在本行业发展，你也很容易做到前20%，因为那80%的人还在琢磨自己到底有没有选错行业呢，压根儿就没好好积累。

即使干了一年，你发现真的不爱这个行业，那也无所谓。现在的社会，嫁错了可以离了再嫁，入错行了也完全可以辞职转行。

只要你真的在本行业好好干了一年，具备了通用职场能力，跨行找另一份工作绝对是手到擒来的事。

已入行，想转行怎么办

万一真的选错了行业，比如已经工作了3年，5年，甚至已经工作10年了，还能转行吗？

有人说，自己选的行业，流着泪也要走下去。这种想法，勇气可嘉，但未来堪忧。都知道错了，为什么不转行呢？

之所以不转，无外乎两种原因：1.不敢跳出舒适区，怕到了新行业适应不了，因此以这种“贵在坚持”来安慰自己。2.没能力转行，在最不该轻松的时候，过上了轻松愉快的生活。

比如，刚进入职场时，追求工作与生活平衡，坚持不加班，不看专业书籍，一周看3部电影，每晚都刷抖音，周末一定逛街，放假必须旅

游。时间一长，就失去了超越同龄人的机会，人也不再年轻了。

一、针对不敢跳出舒适区的建议

如果你已经在本行业做到了前20%，那就勇敢地走出来吧。你会发现你积累的能力和经验，用在其他行业也一样。最多就是前半年或一年，收入稍微下降些，人稍微累些而已。

当然，如果你还不是本行业的前20%，或者你不想再累了，也不能接受收入短暂地下降，那就好好地在现在这个行业待着，但请不要再用“男怕入错行”来骗自己了。

二、针对没能力转行的建议

与上一个建议恰恰相反，我特别不建议你转行。

没能进入本行业前20%，缺的绝对不是行业经验，而是最基本的通用能力，基本的思维能力、解决问题的能力、人际沟通的能力、快速学习的能力等。缺乏通用职场能力，转行面临的将是巨大的失败风险。

因此，请踏踏实实地在本行业，再认认真真地干一段时间，有意识地积累和提升通用能力，直到你进入本行业的前**20%**。到那时，你就会惊喜地发现，转行已经是一件唾手可得的事了。

因为你已经具备可迁移的通用职场能力了，而这是一个人能否成功转行的关键。

你可以看看那些大公司的高管，从食品行业，转行到航空业，再转行到IT业，甚至再从政，完全不受行业的制约。凭的是什么？

凭的绝不是行业经验，而是可迁移的通用职场能力。

因此，不要感叹“男怕入错行”了。有了强悍的通用能力，想转行随时都可以。

结束语

“老师，我入错行了，怎么办？”

希望看完这篇文章，你可以不再问这个问题了。

如果你刚毕业，正在找第一份工作，对你而言，什么工作都一样。

只要你能让自己做到本行业的前20%。以后无论是留在本行业继续

发展，还是转行，都不是啥难事。

如果你已经工作了，发现可能入错行了：

1.首先看看自己有没有做到本行业的前20%，如果没有，那就先去做到，因为这不是入错行的问题，而是你基本的职业能力缺乏的问题。等做到后，再考虑换行。

2.如果你已经做到本行业的前20%了，那就转呗，你会发现，对你而言转行只是敢不敢迈出这一步的问题。

不要再哀叹“男怕入错行，女怕嫁错郎”了。因为在这个社会，女人不再是男人的附属品，人也不再是行业的附属品。除非你自己甘心做一个附属品。

同学互动

你有转行方面的困扰吗？如何才能做到本行业的前20%？

扫码入群可查看他人的成功转行经验！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

3.3 该不该去知名大公司工作——去大公司的真正价值

应对未来的最佳之道就是开始正确地工作，打造自己的“可迁移”能力。那到底是去知名大公司提升更快，还是小公司提升更快呢？在这一篇中，王世民老师为你剖析去大公司的真正价值。

最近碰到一个怪现象。

有学生问我：“老师，我觉得现在的公司管理很不规范，是不是应该换个知名大公司工作呢？”

与此同时，在知名外企待了20多年的朋友跟我诉苦：“离开后才发现，80%的职场技能都是公司定制版，现在非常不适应，突然不知道能干啥了！”

迷惘的年轻人心向往之，待了20多年的中年人却唏嘘感慨，那么我们到底该不该去所谓的知名大公司呢？

你为何想去知名大公司

在考虑到底应不应该去知名大公司之前，可以先自问：你为何想去知名大公司？

“给的工资多，福利也更有保障些。”大学穷了4年的王大锤说。“去大公司有面子啊。”深得中国面子文化精髓的马大哈紧跟着说。“去大公司发展好。”学生会主席韦光正很不屑地白了王和马一眼。“这有啥争的，大家不都想去吗？”楼下大妈精彩总结。

如果你也是像上面这样想的，那么去不去所谓的知名大公司，对你而言，几乎没什么区别。为何我敢如此断言呢？因为你压根儿就没抓到进知名大公司的真正价值！就像一个不知道钻石是啥的人，即使进了布满钻石的山洞，也几乎挖不出一颗钻石。

知名大公司到底能带来什么

知名大公司真正能带给我们的是四大价值，从易到难分别是职场镀

金，感受优秀的管理方式，与优秀的人同行，提升眼界。

价值一：职场镀金

这应该是知名大企业最直接的吸引力了，是四大价值中唯一100%会获得的“光环”，也是大多数人认为去大公司工作“有面子”“发展好”的来源。

价值二：感受优秀的管理方式

能成为知名大公司，绝大多数的管理水平确实是业界领先的，身处其中，只要用心观察，便能够花更少的时间，领会到更优秀的管理方式。

价值三：与优秀的人同行

不可否认的是，在知名大公司中，优秀者的数量相较一般企业还是更多些。因此你有更多的机会与他们共事，也就有了更多可能学习到优秀的思维方式、工作方式等（请注意，仅是可能性高一些而已，能否学到还是取决于你自己）。

如果你自己也足够争气的话，还可以积累一定的优秀人脉（千万不要妄想，你不优秀，却有优秀的人脉）。

价值四：提升眼界

眼界是知名大公司能带给一个人最内在的价值了。我们经常会问，一个出身于社会高级阶层家庭的小孩，相较于一般阶层出身的小孩，到底有何优势？其实最核心的优势就是眼界，眼界决定了一个人的格局和高度。

知名大公司就好比你职场出身的“家庭”，为你眼界的提升，提供了品牌、行业地位、资金、客户、供应商、伙伴资源等加持。但这个眼界的提升受限于你在公司的职位，职位越高加持越多，因此如果只是一颗螺丝钉的话，那提升就非常有限了。

以上四大价值是知名大公司真正能带给我们的，也是我们进入一家知名大公司后应该去积极获取的。如果仅惦记着“钱多”“有面子”“发展好”，最后可能就只是为职场经历镀了一层金而已，实际毫无所得。

当然，无论是去大公司还是小公司，深刻认识到一份工作的精髓才是最重要的。

进知名大公司是职业成长的唯一通道吗

进知名大公司，不失为一条不错的职业成长路径，但不是职业成长的唯一通道，甚至对某些人而言，连最佳通道都不是。以不少人想去的阿里巴巴、腾讯、京东、网易等互联网知名公司为例，这些公司的老板马云、马化腾、刘强东、丁磊，又有哪一位在所谓的知名大公司待过呢？

无论是职场镀金、感受优秀的管理方式，还是与优秀的人同行、提升眼界，即使不进知名大公司也都有其获取之道。

以职场镀金为例，在某个领域做得小有成就，是否比在所谓的知名大公司工作更有“光环”呢？相较阿里巴巴内训师，知乎大V是否更吸引你的目光？相较HP高级咨询顾问，头马（Thoast Masters）国际演讲俱乐部中国区总监是否更有专业感？

在如今信息爆炸的时代，要想感受知名大公司的管理方式，也并不一定非要进去“卖身”几年。现在稍微成功一点的公司，其管理经验、经营经验就会满天飞。你随便搜一搜，讲华为兵法、华为流程的内容是不是都“霸屏”了呀？

移动互联网极大地降低了人与人之间的沟通成本，加上知识分享经济的盛行，与优秀人士的接触，对他们思维方式、工作方式的学习，变得前所未有的便捷和廉价。你不会因为没有加入创新工场，就无法向李开复请教；你不会因为没有进入麦肯锡，就没法与顶尖咨询顾问交流学习；你不会因为不在BAT，就没法接触顶尖的互联网人士。

环境对眼界的提升有着一定的限制和促进作用，但眼界的真正提升其实在于心，而非环境，否则，就不会有来自中下阶层的政治领袖、科学家、企业家了。

结束语

进知名大公司是一条不错的职场通道，但如果不知道从知名大公司到底应该获取什么，即使进去了估计也难有所获。

我们更要明白的是，知名大公司并一定是职业成长的最佳通道，更不是唯一通道。知道了进知名大公司的真正价值后，即使不进知名大公司你也能找到获取之道。

同学互动

你知道去大公司的价值了吗？如果同时受到大公司和创业公司的Offer，你会选择哪一个呢？

“框架的力量”群有很多正在知名大公司工作的框工，也有不少在创业公司打拼的同学，你想不想听听他们在各自工作中的收获与心得？

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

3.4 选择大城市还是小城市，标准在这儿
——打磨自己的可迁移能力

上一篇，王世民老师为你剖析了该不该去知名大公司的问题，现在新的问题又来了：我应该留在大城市还是回老家的小城市呢？家处陕西小城，人在深圳打拼的赵策告诉你，大城市还是小城市，你该这么选。

大城市还是小城市，不仅仅是工作地点不同这么简单

我们为什么会纠结于到底应该在大城市工作，还是小城市工作？

马克思说过，在现实的社会关系、与他人的交往以及与环境的互动中，人才能获得相应的界定，自我理解并得以生存和发展。

也就是说，在大城市还是小城市工作，不仅仅是工作地点不同这么简单。

它更深刻地影响着你外在的社会地位、内在的自我定位，以及由此带来的不同发展机会。

我家有一位邻居给我留下了非常深刻的印象：

他是20世纪90年代考上大学的，学校是外地省会城市很出名的一所师范大学。那时大学是包分配工作的，他在毕业的时候被分配到了当地省会城市的一所高中。

那个时候，因为我们小县城的经济挺不错（全国百强县），而且20世纪40年代的父母更喜欢子女跟自己生活在一起。因此凡是家里有条件的都会想各种办法将子女分配回我们县里工作。

他家也不例外，千方百计地把他重新分配回了我们县城的一所高中。

后来，因为种种原因，小县城的经济一落千丈，县城高中里凡是好点的老师也都被各种私立学校或外地高中挖走了。

他在学校里虽然担任学科主任，但随着学校教学质量的严重下滑，他也基本处于混日子的状态。而他当时留在外地省会城市的那些同学，

听他自己说，个个都比他现在发展得好。

他也经常感叹，当时如果能留在省会城市任教该多好。

你看，城市选择的不同，对一个人的社会地位、自我定位，以及发展机会的影响可能是巨大的。

外在的社会地位

人是社会性的动物，因此无论你接受还是不接受，我们的社会地位都是由现实的社会关系定义的。

“国学大师”南怀瑾在1945年就形成了他对儒、释、道的主要见解，但他1949年年初到台湾时的社会地位是台湾基隆“义礼行”船行（做船运走私生意）的老板。

1955年，他在窘困的处境下，出版了《禅海蠡测》一书，却一本都卖不出去。不久，他便举家迁到台北龙泉街，住在贩夫走卒喧嚣终日的菜市场附近。困顿中煮字疗饥，凭着惊人的记忆力完成了《楞严大义今释》《楞伽大义今释》两本力作，但在书店都被堆放在角落里，很少有人购买。

直到1960年，台湾官方推动中华文化复兴运动，又适逢胡适读了《楞严大义今释》之后表示赞许，南怀瑾才逐渐为人所知。随着与台湾政坛要人交往的增多，才有了“国学大师”的社会地位。

即使如南怀瑾这样的国学大师，在缺少现实社会关系的情况下，无论是在小城市基隆，还是在大城市台北，也都没有社会地位可言。

因此选择大城市不代表你有更高的社会地位，选择小城市也不代表你的社会地位就一定会低，关键在于你现实的社会关系是怎样的。

假如你是一名掌握核心技术的专业人才，那么在人才汇集的大城市，你更有可能取得更好的社会地位；假如你在本地小城市的社会关系深厚，那么你在小城市会有更好的社会地位。

内在的自我定位

外在的社会地位是由现实的社会关系定义的，也就是由别人定义的，同一时期、同一地域的标准是相同的。内在的自我定位却是由自己决定的，而且，每个人因为价值观、欲望动机、知识结构、成长经历的

不同，内心对自己的定位都会有所不同。

我们觉得苦行僧的生活很艰难，吃不饱、穿不暖，瘦骨嶙峋，过着自虐般的“痛苦”生活，这也是为何我们给这些修行者命名为“苦行僧”的原因。殊不知，这些苦行僧看似肉体“痛苦”，精神上却享受着“大快乐”。

在他们眼里，我们才是自虐般地过着“痛苦”生活的人，浑浑噩噩地活在物欲熏天的“炼狱”中，不仅这辈子不去修行洗脱罪恶，还执迷不悟，继续给下辈子、下下辈子种下恶缘。

因此，选择大城市还是小城市，要从你自己的“心”出发，看哪种生活和工作更符合你的内心定位。否则在别人眼中，看似你有着很好的社会地位，风光无限，幸福美满，但其实你已经抑郁多年，生不如死。

发展机会

内在的自我定位不同，每个人眼中的“发展”就会不同。你喜欢大城市的繁华喧嚣，别人却欣赏小城市的优雅宁静；你追求着大城市的教育医疗科技资源，别人却着迷于小城市窄巷中厚重的一砖一瓦；你自傲于大城市拼搏的意气风发，别人却满足于小城市生活的悠闲惬意。

外在的社会地位不同，每个人实际拥有的资源就会不同，实现这些“发展”的机会就会不同。其实所谓的“发展机会”，就是满足个人欲望的可能概率，你要从自己内在的自我定位出发定义你眼中的“发展”。

再根据你在不同城市的社会地位，分析自己实际或可能拥有的资源，判断你实现这些“机会”的概率。概率越高，证明你在这个城市的发展机会越大。

突破城市选择的限制

选择了不同的城市，就意味着不同的社会地位、自我定位以及发展机会。

理想的选择是，有这么一座城市，既满足自己的自我定位，又能给自己最佳的社会地位，并且有着源源不断的发展机会。但这个理想的选择背后有着三个隐藏的假设。

假设一：清晰的自我定位

定位清楚自我，其实是一件相当有难度的事情。很多时候，我们只能在不断地碰壁中，逐渐修正自我的定位。

假设二：不变的社会地位

分析清楚自己现实的社会关系，这是一件人人都能做到的事。但有挑战的一点是，社会关系是会随着时间推移发生变化的，而且很多时候，这个变化都是出人意料的。

我曾有个关系不错的同事，老家是山西的，家里有个小煤矿，勉强可挤入“富二代”的门槛。就现实的社会关系而言，他回山西老家能获得的社会地位绝对远远高于一名深圳普通员工的社会地位。

事实上，他也是这么选择的。在深圳工作3年后，2011年回了老家。但2012年开始，山西开始大规模关闭小型煤矿，他家扩产失败欠下了一屁股债，他从“富二代”变成了“负二代”。老家的社会关系一夜变为负担，他只能“逃”回深圳。

假设三：必胜的发展机会

找准了自我定位，选对了城市，凭借不错的社会关系你确实会获得不少的发展机会，但这些发展机会都是有两面性的。

万一你实现机会的能力不足，可能就会从机会变成灾难。

我有一位将一手好牌打烂了的朋友。

2006年父母就出钱帮忙在深圳买了两套房，自己和老婆都在国企工作，生活稳定。2008年，有人找他合伙开了一家物流公司，挣扎3年后还是倒闭了，其间卖了一套房补贴公司亏损。自己不服气，2011年又开了一家洗车行，一开始发展不错，因为人手不足让老婆也辞职过来帮忙。但管理不善，洗车行支撑4年又倒闭了，其间卖了第二套房。

2015年因为深圳房价飙升，家里老人也无力帮忙买房了，现在人近中年，自己觉得没脸回老家，就这么租房住着，干着跑保险的工作。

因此，无论你做出怎样的选择，大城市也好，小城市也罢，因为自我定位的模糊性，社会地位的不可预测性，以及发展机会的两面性，谁都无法保证你的选择就一定是“正确的”。

对你而言，真正有保障的是，你要能给自己打磨出突破环境限制的可迁移能力，这样就再也不必担心大城市、小城市的选择问题，因此你随时都可以重新选择。

当然，如果你能像马云那样，具备改造环境的能力就更牛了，他没有将阿里巴巴搬到曾经互联网氛围更好的上海，而是将杭州变成了一个比上海更有吸引力的互联网中心。

当然，这个难度太高，你量力而行。

同学互动

你知道大城市、小城市该怎么选了吗？如果还有疑问的话，可以进群一起讨论。

“框架的力量”社群是YouCore旗下交流职场问题和学习方法的免费社群，每周会挑选4个真实问题出来进行全员互动，更有咨询顾问提供专业解答。

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

3.5 长期出差还是死守本地，应该如何选择——两步决策法

进对了行业，选好了公司，也定好了城市，但如果一份工作薪资高但要长期出差，另一份工作薪资低但可留在本地与女朋友厮守，你会如何选择？这一篇，缪志聪老师给你决策方法。

长期出差会导致情侣分手吗

我有两个大学同学，一个叫阿杰，另一个叫黎平，在同一家咨询公司。

有一段时间，公司新签了一个项目，需要去昆明长期出差。项目为期一年半，中途只能两周回家一次。

两个人都有女朋友，所以长期出差最大的问题是要异地恋了。

当时阿杰和女朋友商量之后，虽然女朋友有些不舍，但为了不影响他的发展，还是让他加入了项目。

在项目中，不管工作有多忙，他们俩每天晚上都会抽空聊一聊天，忙就时间短一些。有一次长假，女朋友还特地飞过去看他。

黎平和女朋友讨论之后，女朋友不希望他长期出差，说长期出差虽然钱会更多，但会影响感情，于是他只能放弃，只做本地的项目，没项目的时候就做一些外围工作。每天到了下班时间，女朋友就会打电话给他，要么约着陪她逛街，要么约着一起去看电影。

一次加班，他又接到电话，之前已经接了好几个。当时客户在场，他只简单地回了一句：我在开会，忙。然后就挂了。回去之后，女朋友为此和他大吵大闹：是客户重要，还是我重要，是女客户吧？！

再后来，两人冷战，谁都不理谁。最后就分手了。

而阿杰和他女朋友，经过这一段经历，不但没有分手，项目结束后，没多久就结婚了。而他也因为抓住了出差的表现机会，获得了老板的赏识，年底就升任了项目经理。

事实上很多分手，决定性因素不是长期出差

黎平听了女朋友的话，怕长期出差影响感情，死守本地，还是难逃分手的结局。反之，阿杰长期出差，与女朋友异地分居，但最终却事业爱情双丰收，苦尽甘来。

黎平的简单模式竟然被阿杰的艰难模式给打败了。

如果黎平还处于出差状态，当他和女朋友分手的时候，大家一定会说："看，说过吧，不能长期出差，否则肯定分手！出差久了，变心了！"

不管他们彼此是否沟通，女朋友有多作，反正这个分手的锅都由"长期出差"来背了。但事实上，很多分手的决定性因素不是长期出差，而是这段亲密关系本来就先天不足。

成人依恋的四种类型

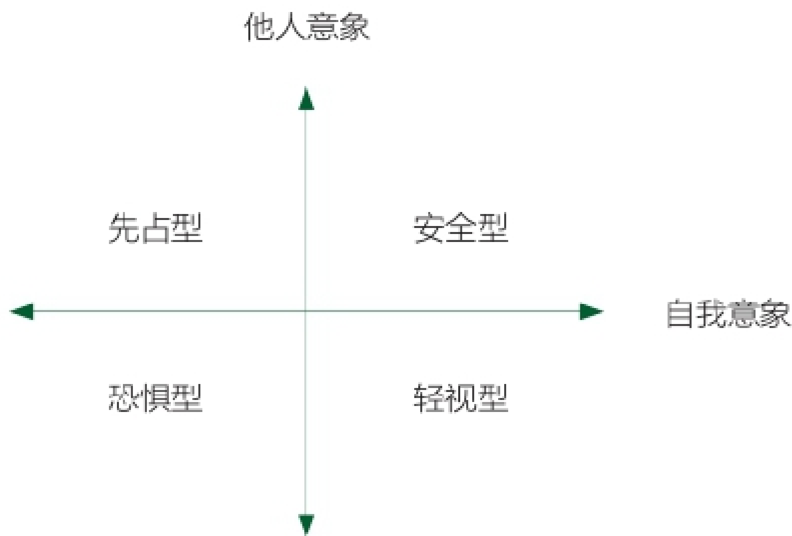
第一步，我们先来看看成人依恋的四种类型。

1991年，心理学家巴塞洛缪和霍洛维茨从自我意象和他人意象两个维度出发，以积极和消极程度为基础，划分出了成人依恋的四种类型。

安全型（Secure）：自我意象和他人意象都是积极的，认为自己有价值，别人也是值得爱的。

先占型（Preoccupied）：自我意象是消极的，他人意象是积极的，认为自己没多大价值，但对他人有积极的评价。

恐惧型（Fearful）：自我意象和他人意象都是消极的，认为自己是无价值的，而且他人也不值得信赖。



轻视型（**Dismissing**）：自我意象是积极的，他人意象是消极的，认为自己是有价值的，而他人是不值得信赖的。

亲密关系的双方在一段亲密关系中都会有自己的类型，两个人的类型组合对恋情的结果有巨大的影响。

比如，之前热播的韩剧《太阳的后裔》，女主姜暮烟是外科医生，男主柳时镇是联合国维和部队的特种兵，双方都认可自己的价值，同时又互相欣赏。是典型的安全型＋安全型的组合，所以最终结局完满。

再说说另一部热播剧《我的前半生》，女主罗子君是全职太太，丈夫陈俊生是资深咨询顾问，罗子君将生活重心和人生价值全部依附在陈俊生身上，迷失了自我，认为自己没有多大价值，但对对方评价很高，是典型的先占型。

另外，陈俊生觉得罗子君单纯天真，不谙世事，所以他一直把罗子君保护起来，把世间的不如意挡在外面，但他自己又是普通人，希望有人分担他的不安和焦虑，给予他支持与安慰。

陈俊生认为自己是有价值的，对方是不值得信赖的，是典型的轻视型。罗子君的先占型＋陈俊生的轻视型，导致这段关系最终由表面上的幸福美满到最后的惨淡收场。

一段亲密关系中，理想的情况是双方都是安全型，这样的恋情最稳

定，或者至少有一方是安全型。安全型的自我意象和他人意象都是积极的，其他三种类型都有消极意象存在。

消极的自我意象，认为自己没有价值，将自己的一切寄托在对方身上，容易疑神疑鬼，消极归因，被对方轻视。消极的他人意象，认为他人不值得信赖，容易疏于沟通，忽略对方的感受，从而又增添对方的不安全感。

所以在决定长期出差前，先要看看自己和另一半在恋情中到底属于哪种类型，看似云淡风轻，也许早已暗流涌动，这样的关系是经不住长期出差的考验的。

长期出差会面临的困难及其应对方法

第二步，看看长期出差会面临的几大困难及其应对方法。

当确定两人都是安全型或者至少有一方是安全型后，说明亲密关系的先天没有问题了，下一步就要看看如何不让后天失调。

长期出差会面临三大困难：

◆感情上的孤独感

◆生活上的无助感

◆事业上的失落感

面对这些困难，我们该如何应对？

一、感情上的孤独感

曾经看过一句话：一万句电话里的我爱你，比不上一句我在楼下等你。虽说两情若是久长时，又岂在朝朝暮暮，但两人分居两地，还是不免会感到孤独。

平时上班忙忙碌碌，倒没有什么，但当下班回到住处，房间空荡荡的，或者路上看到卿卿我我的情侣，更会增加这种孤独感。

1.设定长期出差的终止日

所谓长期出差的终止日，就是未来某一天，大家就不用分居两地了，或者是留守一方干脆跟着出差方一起奔走，或者是出差方回到留守方身边。

总之可以一直在一起了。时间上可能是1年，可能是3年，无论长短，都要有一个截止点，这样大家都有所期盼，知道孤独是暂时的。

2.每天聊天

以前只能电话聊天，现在可以每天视频聊天，一方面可以见到对方，抚慰相思之情，另一方面可以多多沟通，坦诚相待。

这里的沟通，不能因为距离的原因，变得相敬如宾，而是有什么疑虑、不满都要及时分享，共同面对，这样才能把问题扼杀在萌芽之中。

3.珍惜见面机会

每次两人在一起的时候，要珍惜机会，做一些特别的事情。比如，可以一起出去游玩，留下美好回忆。

一些严肃话题，也要利用见面的机会说清楚。毕竟视频聊天，有时候一言不合，很可能就是直接挂电话，再拨就是拒接了，而面对面的话，可以及时调整沟通方式。

二、生活上的无助感

用一句扎心的话说就是：你别哭，我抱不到你。

平时顶多只是感到有点孤独，如果生活中遇到一些不顺，还会感到无助。

比如，生病虚弱的时候，没有人在身边。如果有了家庭，孩子生病了，只能留守方送孩子去医院，他/她既要工作，又要照顾孩子，有时实在是忙不过来。

减轻这种无助感的方法有三种：

1.积极出谋划策

虽然出差方不在现场，遇到问题，大家还是可以积极想办法的，不要抱怨。

2.争取周围的力量

争取身边亲属、朋友的力量，看谁可以帮忙。

3.尽快赶到现场

即使出差方不能第一时间在现场出现，也要争取能腾出时间，晚一点赶到现场，做一些弥补。

三、事业上的失落感

特别是有家庭的，因为一方不在家，家务琐事、育儿难题都集中到另一方身上，事业势必会受到影响，有的甚至不得不放弃事业。

独自在家的孤独感，生活不顺的无助感，再加上事业差距导致的失落感，很有可能激化长期出差的矛盾。

即使原来在亲密关系中属于安全型的一方，也可能慢慢降低对自己的认可，变成矛盾型，如果再怀疑对方，就会变成自我意象和他人意象都是消极的恐惧型了。

为了避免这种情况的发生，要做到两点：

1.留守方不能失去自我

即使留守方不能工作，也可以发展自己的其他兴趣，提升自己的能力，保持对自己的认可与独立性，让自己更自信。

2.出差方鼎力支持

出差方要鼎力支持留守方的进步，只有两人共同前进，未来才能走得更远。

请先检查亲密关系是否“先天不足”

随着时代的发展，越来越多的人会因为工作的原因，面临着长期出差或死守本地的选择。

为了避免长期出差导致分手的情况，首先要检查亲密关系是否“先天不足”。

成人的依恋关系分为四种类型：安全型、先占型、恐惧型、轻视型。

在一段亲密关系中，理想的情况是双方都是安全型，这样的恋情最稳定，或者至少有一方是安全型。

如果“先天”检查没有问题，做到不“后天失调”就需要你的真诚和用心了。

同学互动

你在亲密关系中属于哪种依恋类型？你面临过长期出差和留守本地的选择吗，你是如何行动的？

更多实践中的问题，进群有5W＋框工帮忙解答。关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

3.6 如何做到工作与生活的平衡
——高效工作，不被消费主义洗脑

聊了这么多关于选工作、换行的问题，那生活怎么办？这一篇，缪志聪老师跟你分享如何做到工作与生活平衡。

生活与工作真的如此难以平衡吗？

前不久，在一档真人秀节目中，一位明星在谈到回家问题时说，自己一年只能回家一两次，以前空闲多但是机票太贵，现在负担得起机票但又没空闲了，自己原先工作的初衷是为了给家人更好的生活，但现在却因工作太过忙碌而无法与家人团聚。

其中有一句话特别扎心：我特别怕努力的时间太长，家人等不及。

工作与生活如何平衡，这是这个时代摆在我们每个人面前的问题。

《第一财经周刊》曾发布一份《都市人压力调查报告》。在调查中有这样一个问题：在生活中，你的压力感来自哪里？（多选）

结果有46.17%的人选择了工作与个人生活失衡严重，此选项位居众多选项榜首。

难怪之前那封简短的辞职信“世界太大，我想去看看”，会激起社会的广泛热议，因为说出了太多人的心声：生活不止眼前的苟且，还有诗和远方。

可是，生活与工作真的如此难以平衡吗？

避免虚假需求

回顾人类历史，早期的采集时代，每天采集野果，猎杀动物，累计工作时间不超过几个小时，大部分时间就是八卦聊天，嬉戏打闹。这时有所谓的工作生活平衡问题吗？没有。

之后到了农耕时代，日出而作，日落而息，也没有什么工作与生活平衡的问题。

直到工业时代的来临，工作与生活平衡的问题产生了。

随着人类生产力水平的不断提升，为了适应扩大再生产的需要，平衡生产与消费的关系，消费主义开始盛行。

整个社会铺天盖地地给忙碌工作的人们勾勒美好生活，设计出各种享受人生、放纵欲望的生活方式。但这些美好生活，都离不开消费，也就是离不开钱。

美国哲学家马尔库塞在《单向度的人》这本书中写道：最流行的需求包括，按照广告来放松、娱乐、行动和消费，爱或恨别人所爱或所恨的东西，这些都是虚假的需求。

我们正是为了这些虚假的需求、虚妄的幸福每天在奔波忙碌。这些需求越多，我们就要花更多的时间工作才能满足。

这些虚假的需求并不是真正的美好生活，生活的美并没有那么复杂。

之前一位同事分享过他与孩子的一段对话，当时他正准备起身上班，这时孩子依依不舍。

孩子：爸爸，你别去上班了。

爸爸：不去上班，就不能给你买玩具了哦。

孩子：我不要玩具了，只要爸爸多陪陪我。

美好的生活并不需要都像广告中一样豪宅豪车。对于家人朋友，多一份陪伴，也许就是他们真正需要的。

真人秀节目的明星，为了给家人他心目中的“美好生活”，拼命赚钱。殊不知，家人所需的真正生活，可能并不是高消费的锦衣玉食。

在消费主义的洗脑下，我们口中“工作与生活平衡”的这个“生活”，已经不是真正的生活，而是每天耗费24小时，一辈子赚一个亿都已经满足不了的消费主义欲望。

因此，只要你愿意放弃消费主义滋养的虚假需求，留意生活中的平凡之美，你就会发现，生活并没有那么多需要你耗费大量时间去满足的需求（全球旅游到底是你需要的，还是广告告诉你“你需要的”），也没有那么多一定要你去拼命赚钱以满足的需求（如扎克伯格可以开一辆1.6万美金的本田飞度，为何你一定要开一辆价值百万元的豪车）。

让工作更高效

除了减少生活中的虚假需求，要做到工作与生活平衡，还有一个很重要的手段，就是从工作入手，提高工作效率。

我之前遇到一个年轻人，他毕业后从事运营工作，做了没多久就提出要转行，说工作与生活不平衡，他不能为了工作而放弃生活。深入一聊，才发现他口中的不平衡，实际上是工作效率太低，总是完不成目标，只能每天加班，于是工作与生活不平衡就变成了最好的借口。

有些时候，所谓的工作与生活不平衡，只是在工作方面受挫，想将生活作为自己舒适的避风港。一旦工作做得风生水起，找寻到自己的价值，不再把工作当作煎熬，不需要逃避，也就没有所谓的平衡问题了。

如果事业有成，即使遇到工作与生活冲突的情况，你也可以有更多选择，更多的腾挪空间。

可口可乐公司副总裁张华莹，在一次演讲中分享过这样一个故事。

2004年她面临一个选择，公司总部准备成立饮料与健康研究所，让她去美国做研究所所长。

开始她已经答应了总部，后来考虑再三，想到自己4岁的孩子，就给老板打电话，提出离职（因为当时她手上的工作已经转给了别人）。

老板没有接受她的离职，而是让她给自己20分钟再协调一下。

20分钟后，老板问她：在北京可以吗？最终她被留了下来。

只有破产的公司，没有倒闭的个人。一个人只要在工作中创造出了价值，工作与生活不平衡的时候，就会有更多的方法来协调，而不会一边喊着不平衡，一边只能默默承受。

学会角色切换

懂得放弃消费主义滋养下的虚假需求，具备了高效工作的能力，对你而言，几乎就不存在所谓工作与生活平衡的问题了。

如果你能进一步学会角色的切换，那么生活与工作平衡的问题对于你来说，就是一个彻头彻尾的伪命题了。

有的人眼中的工作与生活平衡，就是每天两者都可以兼顾，朝九晚五，工作归工作，生活归生活，两者互不干扰。但现实很可能是九九

六，早上9点上班，晚上9点下班，一周工作6天，如果工作中再出现点突发状况，一天留给生活的时间就更少了，估计回到家就倒头睡觉了。

事实上，平衡并不意味着一定要每天按固定时间在工作与生活间切换，更好的办法是拉长这个切换周期。

比如，有的人是忙碌了一周，用周末的时间好好放松一下；还有的人以项目为切换周期，忙完一个项目，就出去旅游一次，面朝大海，春暖花开。

我之前认识一个同事，平时在做项目时，工作起来很拼，经常加班，毫无怨言，但每年总会抽出一整段时间带家人四处游历，当他在朋友圈中晒照片的时候，总有人羡慕不已，感叹别人在云游四海，享受旅游的快乐，自己却在辛苦地上班。殊不知，别人只是将工作与生活切换的周期拉得比较长而已。

该工作的时候全力工作，该生活的时候好好生活，这是最好的平衡状态。

甚至有的人，做到了工作即生活，生活即工作，两者完全融合，就更没有所谓的工作与生活平衡的问题了。

结束语

生活与工作的平衡，不是一个简简单单的切分时间的游戏，而是在找寻自己向往的人生状态。

当你在生活中不为消费主义所洗脑，有自己对生活的理解，在工作中方法得当，游刃有余，自己掌控工作与生活的节奏时，这就是平衡。

同学互动

生活中有哪些消费陷阱让人落入其中却不自知？应该如何远离消费陷阱？

“框架的力量”社群是YouCore旗下交流职场问题和学习方法的免费社群，每周会挑选4个真实问题出来进行全员互动，更有咨询顾问提供专业解答。如果你有任何问题，不妨入群告诉我们。

PART4 方法

找对方法，2年顶别人10年

4.1 如何一接触工作，就拉开与别人的差距——新工作上手三板斧

掌握了正确的方法，工作2年能抵别人10年。就让我们从上手新工作开始，请王世民老师传授第一个正确的工作方法吧。

职场学习的三大学习策略

人和人之间为什么会产生差距？

原因无非两种：一是先天的出身；二是后天的学习。

出身无法改变，但学习可以改变。特别是进入工作后每个人都面临着两个问题：该学习什么？该怎么学习？

其实，当你在关注着工作后是怎么产生差距时，殊不知差距早已经产生了。

早在你刚进入公司时，或是在刚刚拿到offer之后的那几天里，就已经有人将你远远地甩在后头了。

那么究竟要怎么做，才能在接触到一份工作时就快人一步呢？

王世民老师所著的《学习力》书中介绍过职场学习的三大学习策略：功利性、框架、可迁移，通过下面四步你就可以做到：

步骤一：理清楚。理清楚新工作的内容。

步骤二：搭框架。搭建新工作的个人知识库。

步骤三：主动填。主动往知识库填充内容。

步骤四：成套用。成套使用，开挂地积累经验。

理清楚新工作的内容

为了不让自己处于没事做，找事做，找到事做却又出一大堆问题的尴尬境地，厘清工作内容这一点很有必要。

那么如何厘清工作内容呢？主要分以下几个部分：

一、弄清楚工作职责

首先列出面试时提到过的，以及入职后各种场合提到的你可能要做的事，对照部门职责和你自己的岗位职责，整理出一份要做事情的清单。整理好后，第一时间约你的直接上司确认一下。

这样做了之后，就算你的工作没有入职培训，基本上也可以了解到自己应该做什么了。

二、画出工作流程

经过第一步，弄清楚工作职责后，你知道了自己要做哪些事，但这些事应该怎么做，你还是不知道。

因此，还要画出做每件事的具体流程步骤是怎么样的，每个步骤都会涉及哪些人。

三、找出工作所需的资源

经过第一步，弄清楚工作职责；第二步，画出工作流程后，就知道事情大体是怎么做的了。



不过如果你动手去做的话，就会发现有些活可能还缺资源，因此还需要第三步，找出工作所需的资源。比如，定个酒店会议室做活动场地，至少你要有公司的签约酒店清单以及预算的费用吧。

因此，你还要将工作流程步骤中的内容，一个个检查一下，看看都需要哪些资源，自己知不知道这些资源可以从哪儿获得，应该如何申

请。

完成上述这三步之后，相信你已经很清楚新工作应该做什么，需要具备什么技能、资源了。这时再针对性地去请教同事、领导，必定事半功倍，这三步我将它称之为“新工作上手三板斧”。

搭建新工作的个人知识库

厘清楚工作内容后，你就会发现这个内容真的不少，光靠脑子肯定是记不住的，一股脑都堆在电脑里也不行，因为想用的时候可能根本就找不到。那要怎么办呢？

其实也简单，你要为新工作搭建一个个人知识库。

一般而言，你可以将这个个人知识库分为三个层次：工作流程库、业务知识库、岗位能力库。

以工作流程库为例，你可以用几个Excel表来整理各个工作流程。比如，一个社群的话题讨论流程，你可以在Excel表内的横轴记录步骤，左侧的纵轴记录涉及的角色。

根据话题讨论的流程，横轴上就可以先写上“讨论前”“讨论中”“讨论后”。

接着，在每个阶段的下方，分解出子步骤的内容。比如，你可以将“讨论后”分解为“整理讨论结果”和“发布讨论结果”两个步骤。

步骤 / 角色	讨论前		讨论中		讨论后	
	选择话题	包装话题	……	……	整理讨论结果	发布讨论结果

横向的流程步骤填好后，你就可以在最左侧的纵轴上，自上而下填入相关的部门或人员，如运营总监、部门主管、自己等。

步骤 角色	讨论前		讨论中	
	选择话题	包装话题	……	……
运营总监				
部门主管				
自己				

整个流程框架搭好后，你就可以将已经搜集和了解到的具体内容填写在对应的位置了。

将每一个步骤都这么整理后，你就有一个完整的流程框架了。这样，无论是接下来的学习还是工作应用，就都有了一个很好的指导。

至于如何搭建业务知识库、岗位能力库，在此就不多做叙述了，感兴趣的读者可以去查阅《学习力》这本书中的相关章节。

主动往知识库填充内容

完成上面两步之后，就要主动地填充这个知识库了，包括学习所欠缺的知识，必须要掌握的技能和能力。

这个步骤需要掌握两个技巧：

技巧一：主动往个人知识库填充内容

为何要主动地往个人知识库填充内容呢，举个例子你就明白了。

比如你和同学一起参加了公司新人培训，每次课后他都有好多问题，你却一个都没有，觉得老师讲得挺简单、挺清晰的，心里还嘀咕，这家伙怎么变得这么笨了！

结果一开始工作，这才发现自己做啥啥不会，干啥啥出错，可同学却很快就处理完了，好像工作要的内容他都会。

原来，他一开始就构建了新工作的个人知识库，知道有哪些知识空白要填充，因此每次参加培训，他将培训内容往这个知识体系填充的时候，发现有不清楚的或缺漏的，就自然有问题想问。

因此能否主动地往个人知识库中填充内容，决定了哪怕经历同一件事，积累的经验也是完全不同的，从而职场成长速度就大不相同。

技巧二：工作中立马就用的先学

一般新工作上手的时候，时间有限，如果把工作所需要的全都学一遍是肯定来不及的。

而且，学了如果不能立即就用，那忘记的概率基本会高达90%。

成套使用，开挂地积累经验

完成了厘清楚、搭框架、主动填这三步之后，相信你的个人知识库应该已经填满了内容。但这些都是未经检验的理论，需要你将这些理论内容在工作中实际使用，并根据使用中的情况反过来做修改和完善。

这部分，我称之为成套使用。成套使用要求你对照流程图中的步骤，有意识地去完整应用，而不是被动地、零散地，一个点、两个点地去应用。

以步骤二的社群话题讨论为例。

你要将整理好的话题讨论流程框架作为一套模板，每开始一次话题讨论的时候，就将这个模板复制一份，然后照着模板中的流程步骤一步步来做。比如，在讨论前，就按照选择话题、包装话题一步步地做。

步骤 角色	讨论前		讨论中	
	选择话题	包装话题	……	……
运营总监	×××	×××		
部门主管	×××	×××		
自己	×××	×××		

参照步骤内容执行

这么做的好处就是，你每次都全面练习了这个工作流程的环节。

因此你实践一次积累的经验，那些没这么做的人要重复5~10次后才能做到。

结束语

运用上面的四步：厘清楚、搭框架、主动填、成套用，你不仅做事有套路，而且每一次实践都能比别人多积累5~10倍的经验。

这也是为何有人用2年工作经历就能有一般人10年工作经验的最大秘密。

同学互动

通过“厘清楚、搭框架、主动填、成套用”这四步学习方法，相信你能很快在工作上赶超他人，如果在实际运用过程中碰到任何问题，记得可以通过微信公众号YouCore联系我们。

4.2 整天瞎忙，如何抓工作重点——1个理念，4个步骤

工作能力强了，职位上升了，负责的事情就会多了，一不小心就会陷入整天瞎忙的状态。这一篇，谭晶美同学跟你分享，她在YouCore扛着比普通人至少多2倍的工作，是如何做到重点突出、井井有条的。

事情太多，根本忙不过来，怎么办

大学室友最近工作上碰到点问题，就告假来深圳休整一阵子。

室友说一开始他手上的事情太杂了，根本忙不过来，于是她就和老板深聊了一次，最终确定把工作重点放在市场策划上，但现在发现重点工作又没忙出啥成果。

“前段时间是忙不过来，这段时间是忙得毫无成绩！”

“这不就来深圳散散心了。要不你帮我分析分析，看看我到底出啥问题了？”

既然室友发话了，我就帮他一起分析了一下，没想到还真找到了问题的根源。

原来她的问题出在下面两点上：

1.缺乏“以终为始”的工作理念，忙的是过程而不是结果；

2.没掌握区分工作轻重缓急的方法，忙的都是非重点事项。

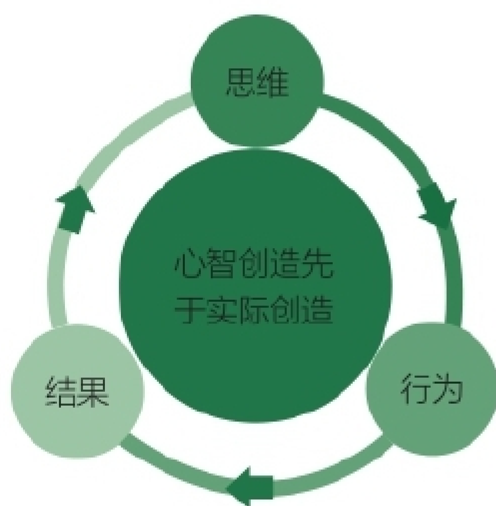
说白了，就是瞎忙！

为什么会瞎忙

问题一：缺乏“以终为始”的工作理念，忙的是过程而不是结果

“以终为始”（Begin with the end in mind）源自史蒂芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》，它讲的是：任何事物都需要两次创造，第一次是在脑海里酝酿，第二次才是进行实质创造。换句话说，就是想清楚了

目标，然后再努力实现。



它包含两层含义：

1.以最终结果为目标，在行动前定下每一步走向结果的工作内容；

2.以最终结果为标准，在行动中及时调整自己的工作方法。

但这里面还有一个关键点是，“以终为始”中的“终”到底是什么？

我问室友，你的工作重点是怎么确定的？她回答说是根据自己的岗位要求。

室友的问题，其实就是我们在识别工作重点时出现的最大问题：按照岗位要求，而不是核心指标来定自己的工作重点。

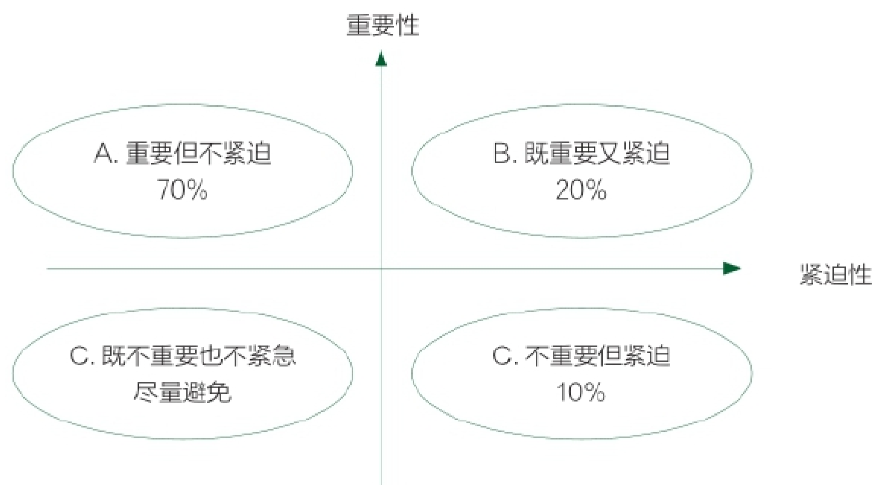
岗位职责一般是粗放的，而且落后于最新情况。可以说，岗位层级越低，接受工作时越被动。

如果你不能看到自己工作背后的价值和存在的逻辑，那就只能像我大学室友一样，被动地看着自己原有的重点工作不断被打破，工作内容总是在变，自己却无能为力。

而且仅从岗位要求出发的工作思维，也会给你的职业发展埋上一个极大的坑：你的思维被本岗位限制，仅从局部考虑问题，加大了你往下一个岗位提升的障碍。

问题二：没掌握区分工作轻重缓急的方法，忙的都是非重点事项

一般人区分工作轻重缓急的方法，就是四象限法。四象限法把工作按照重要和紧急两个不同的维度进行了划分，并且给出了“马上做”“计划做”“授权做”“减少做”的工作策略。



但在实际操作中我们会发现，四象限法其实很难在实际中应用，主要有两个原因。

1.事情的紧急性会造成它很重要的假象

比方说，你的大老板越过两级你的直属领导，让你在今天内帮他做出一份PPT，你很开心，觉得自己受重用了。那么问题来了，这件事情究竟重不重要呢？

这其实涉及区分工作轻重缓急的两个标准。一般来说，是否紧急很容易判断出来，因为截止时间一出来，就知道事情是否紧急了。但是重要性，就比较难判断了。

2.四象限法则有它的局限性

在事情多的情况下，即使分成“重要紧急”也没什么意义，这种归类方式不能指导你下一步怎么处理这些事情。比如紧急重要的事情有A、B、C三件，先做哪件根本就无法判断。

怎样才能不瞎忙

第一，根据公司业务的核心指标，确认“以终为始”的“终”

每个员工存在的目的都是为了达成核心指标，在核心指标确定的基础上，每家公司都会根据自己的业务设计和组织架构进行核心指标的分发，这个时候往往职位越高，成果要求与核心指标越接近。

比如一家以盈利为目的的互联网公司，它的核心指标就是一年的营收。CEO要做的成果要求就是达到一个具体的数额；负责某一项业务的总监，就要根据整个营收额的分配，达到他负责业务的销售额；而团队下的部门经理，既要承担流量指标，又要承担转化指标；再往下的部门成员，可能就只负责单一渠道或领域的业绩指标。

因此要对“以终为始”中“终”有准确的认知，就需要你非常清楚公司的核心指标、业务设计和组织架构，只有这样你才能找到自己的准确位置，做正确的事情。

第二，列工作计划，定下每一步走向结果的重点工作

很多人列工作计划，只是把要做的事情流水账式地记下来，但“以终为始”的工作方式需要我们做任何工作内容都是奔着结果去的，工作计划必须针对具体的业绩指标，一步步地分解实现步骤。

这样做有两个好处：

1.对工作内容进行预演，行动前就做到心中有数，确保自己每一步都走在正确的路上。

2.对每次实现步骤的结果进行预估，这样在后续行动中，发现有达不到预期的地方就可以及时修正。

第三，以核心指标做最终工作指标，在工作中及时调整工作重点

是的，重点工作也需要不断做调整，碰巧我就踩过这个坑。

有一段时间，我的临时工作突然多了起来，而且大多是和我的重点工作排期相冲突的，这让我十分焦虑，因为单从绩效来说，我每周都要完成相应的流量指标。特别是在每周最后两天的时候，我一心盯着工作绩效，临时任务当然也是匆匆了事，最终结果就是绩效没达标，临时性工作也出了纰漏。

还好王老师及时找我沟通，明确了这些临时工作其实是更靠近公司的核心指标的，也帮我重新调整了自己的工作重点。

对初创团队来说，及时调整工作重点的能力可能更为重要，因为每个同事都要身兼数职，这时候把控住核心指标，将它作为一切工作的指南，是尤为重要的。

第四，先做最重要的，弹性时间安排紧急的

相比于采用四象限法则进行时间管理，其实我们在规划工作的时候有一个更简便的参考标准：只考虑重要的事情，不需要考虑紧急的事情。

具体的操作方法是：

1.按照和关键指标的相关度进行重要事件的排序，同时留出弹性时间；

2.执行时才考虑紧急的事情，在弹性时间内插入紧急事件即可。

结束语

之所以会瞎忙，究其原因就是：

1.缺乏“以终为始”的工作理念，忙的是过程而非结果；

2.没掌握区分工作轻重缓急的方法，忙的都是非重点事项。如何应对呢？有四条小建议：

1.根据公司业务的核心指标，确认“以终为始”的“终”；

2.列工作计划，定下每一步走向结果的重点工作；

3.以核心指标做最终工作指标，在工作中及时调整工作重点；

4.先做最重要的，弹性时间安排紧急的。

同学互动

知易行难，希望你已经开始行动了！

在行动过程中如果碰到问题，可以免费进入“框架的力量”社群进行多对一解惑。“框架的力量”社群是YouCore旗下交流职场问题和学习方法的免费社群，每周会挑选4个真实问题出来进行全员互动，更有咨询顾问提供专业解答。

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

4.3 原来，提高执行力可以这么简单——利用“承诺与一致”原则

方法懂了很多，但如果执行力不足没去做，那跟没学就没什么区别了。那么，如何才能拥有超越常人的执行力呢？刘艳艳老师出马为你分享她的方法。

学会承诺

2016年下半年，我给自己制订了一份详尽的阅读计划，但是1个月都没坚持完，就中断了。

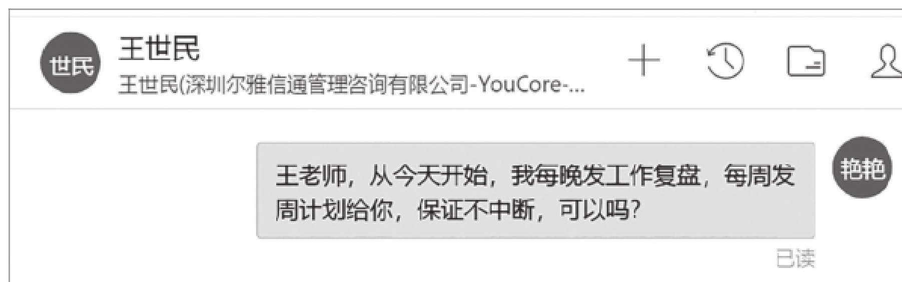
2017年3月初，我又给自己制订了每天运动的计划，4月初被证明失败了，没坚持下来。

2017年11月起，我给自己制订了每天工作复盘的计划，至今一天不落地在做，而且，连以前半途而废的阅读和运动计划也都重新开始3个多月了。

是什么让我有了如此大的改变呢？

其实答案很简单，就是“承诺”！

我书面跟王世民老师发了个保证，每天会给他发工作复盘。（关于如何复盘，请参考第四章第四节文章《学会复盘，胜过10倍无效努力——"7-2-1"职场高效学习原则》）



承诺与一致

人一旦做出了承诺，自我形象就要承受来自内外两个方面的一致性压力。一方面，人们在心里有压力要把自我形象调整得与行为一致；另一方面，外部还存在另一种压力，人们会按照他人对自己的感知来调整形象。

什么意思？咱们来具体看个例子：

有一次我从哈尔滨飞深圳，由于到机场早了，便找了一家看起来还不错的咖啡厅准备去坐坐。刚进去，服务员就很热情："您好，想喝些什么？果汁、咖啡、茶？您这边先请坐吧。"

我理所当然地坐下了，然后顺口答了句："嗯……咖啡吧！"

服务员："您好，这是我们的菜单，咖啡在这里。"

我接过菜单一看，咖啡88元，红茶48元。（此处为心里旁白：我就是想坐坐打发时间的，不点红茶却点咖啡，这不傻子吗……）

可我将菜单翻来翻去（其实就一页），最后还是说了句："嗯，一杯拿铁。"（我在心里都恨不得踹死自己，换成点一杯红茶就这么难吗……）

你看，承诺的作用就是如此巨大。

即使我心里再不愿意点咖啡，我还是没有选择相对更加"便宜"的红茶，因为我开头承诺了我想喝一杯咖啡……

为什么我们会有如此强大的动力去信守承诺呢？

这就是罗伯特·西奥迪尼在《影响力》一书中揭示的：因为在我们的认知里，大多数情况下，保持一致都是一种最具适应性、最受尊重的行为。

保持一致性是一种最具适应性、最受尊重的行为。

——罗伯特·西奥迪尼《影响力》

利用"承诺与一致"提高个人执行力

既然承诺的价值这么大，那为何有人天天做"承诺"，执行力却一点没见长进呢？

这是因为他们没有将"承诺与一致"的原理发挥好。

怎样才能真正发挥出“承诺与一致”的作用呢？我总结了三个主要的方法：

方法一：个体承诺，向某个个人做出承诺

要想让这种承诺发挥作用，你一定要遵守以下三点原则。

1.自主承诺而非被强迫做出的承诺

举个例子，男朋友前段时间觉得我一个人做饭实在太辛苦了，自己主动承诺要每天洗碗。从这两个月的情况来看，执行得还不错。

但是我之前让他帮忙洗衣服，只需要花放进洗衣机的工夫，有三次他都要推脱两次。

因此，承诺一定是你心甘情愿主动要求做出来的。由于是自己主动对他人做出的承诺，所以不会受客观环境限制，会想方设法与自己之前的承诺保持一致。

像我做出每日发工作复盘的承诺，就是我痛定思痛之后，自己心里特别想做的一件事。

2.承诺的对象是能影响你的人

能影响你的人主要表现在：

a.他和你要承诺做的这件事有关；

b.你很在意他对你的看法；

c.如果可以的话，他还能给你提供意见或建议（这个有助于衡量你做的事是否是有效的）。

举个例子，如果你想练出六块腹肌，那么你可以将每天坚持健身这件事承诺给你很喜欢但没追到手的女孩子。我相信不久之后，不但六块腹肌有了，女孩子你也拥有了。

我之所以选择给王老师做承诺，就是因为他是我的老板。我如果郑重其事地给他做了承诺，又没有做到的话，那轻则影响我在他心目中的印象，重则影响我在公司的晋升与发展。不仅如此，他还能给我的复盘提出针对性的建议，对我成长也有帮助。

正是因为给自己逼到了这个境地，所以每次当我累得想偷懒的时候，一想到不发当日复盘的恶果，都能瞬间打起精神发完复盘后再休

息。

3.书面承诺而非口头承诺

书面承诺远比口头承诺更具约束力，它会在心理上给你一种正式的感觉，而且接受你承诺的人也更会当成一回事。

方法二：公开承诺

公开承诺是与个体承诺相对的一种方式。如果你担心只承诺给一个人还不一定有效果的话，那么可以尝试公开承诺的方法。

当“承诺”被公开后，会有更多的压力来迫使“承诺方”履行自己的诺言。我们也经常会看到微信群或朋友圈中有朋友发早起打卡截图或者其他学习截图的信息。

这其实也是靠“承诺与一致”原理来通过公开承诺这种外部压力的方式来让自己坚持做某件事。

但限于朋友圈的人并不一定都会关注你的行为，或者朋友圈中只有一小部分人是你在意的对象。所以对有些人来说，通过发微信群或朋友圈也不一定能够起到很好的作用。我经常会看到有些人发着发着就没有消息了。

因此要特别注意：采用公开承诺的方法也要遵循方法一“个人承诺”中讲到的三点原则。

方法三：赌约承诺

采用赌约承诺的方法是短期见效比较快的方式，如果有这方面的需要也可以尝试，但从长远来看，不建议采用这种方式。

记得以前的市场部有一个契约，上班迟到发红包。前一周效果很好，确实迟到的人数减少了，但到了第2周和第3周，上班迟到的人数不少反而增加了。因为大家都觉得与发红包相比，上班迟到似乎对自己更受益。除非发红包的金额大于个人所承受的心理范围或当事人对金钱很在乎。

因此，在某种程度上，赌约承诺所带来的效果容易适得其反。

如何防止别人利用“承诺一致”左右你的行为

承诺一致如此有效，你在现实生活中也要防止被别人利用这一点，

引诱你掉入陷阱。

其实，当我们落入“承诺陷阱”的时候，自己通常都会有一种特别的感觉：这种情况好像不正常。

比如，我在飞机场点咖啡而没有点红茶的时候，我心里就明显体验到了一种不舒服的感觉。只不过我压抑住了这种感觉，还主动找了很多理由来说服自己点咖啡：

1.这家的咖啡应该是有特殊工艺，口感可能跟其他地方不太一样；

2.这里是机场，机场的东西肯定会稍贵一些。

但是，假如我正视自己的感觉，把我当初想点咖啡的“承诺”抛开掉，回归我最本质的需求——我只是想找一个地方让我这几个小时过得不是那么无聊，那么点一杯红茶也无所谓啊。

总之，当你感觉被“套路”的时候，正视你的感觉，然后找到你最本质的需求。这样，你就能跳出“承诺陷阱”了。

结束语

你有没有想做但一直没做的事？尝试用用“承诺与一致”的原理吧，效果可能好到让你难以置信。

但在做出“承诺”时，千万要记得遵守下面三点原则：

1.自主承诺而非被强迫承诺；

2.承诺的对象是对你有影响的人；

3.书面承诺而非口头承诺。

当然，可能你的效果无法像我这么显著（毕竟，接受你承诺的人最好也得是一个相当有执行力的人，这样才能更好地帮你坚持下来）。

但采用这种方式一定能帮你比以前更好地坚持。

同学互动

你有在进行什么行动计划吗？哪一种承诺方式更适合你的行动实施呢？欢迎在微信公众号留言，分享给我们。

成功坚持了21天的朋友，还会收到我们精心给你准备的礼品哦。

4.4 学会复盘，胜过10倍无效努力——"7-2-1"职场高效学习原则

有句名言，叫作天才在于积累。用优秀的方法完成了很多工作，但如果不会复盘的话，那经验积累就大打折扣了。本篇谭晶美同学再度出马，跟你分享工作复盘的方法。

牛人的分享和自己的总结哪个更有效

2月春节刚回深圳，朋友们聚会，大家聊起了学习这件事。从看什么书，听什么课，一直聊到参加了什么大咖见面会，所有人都聊得挺开心。

“上进青年”带来的一种热烈的优越感氛围也在身边萦绕开来。

这时候有人抛了一个新问题：听了别人这么多的经验、总结、分享，你们平时都是如何沉淀自己的经验的呢？

刹那间，刚刚还讨论得热火朝天的聚会现场瞬间就沉寂了下来，安静得仿佛能听到优越感幻灭的声音。

我想起自己这两年忙着看书，忙着听课，却唯独没有时间空下来认真整理、复盘自己的工作。看似挺努力的，但明显成长与努力并不成正比。

怎么办呢？

聚会回来后，我决定好好沉淀一下自己的经验。可一动手就傻眼了，怎么沉淀？

一番网络搜索和请教咱们YouCore内部的各大高人后，终于找到一个高效的方法：复盘。

复盘：一个有效的学习落地方法

20世纪80年代，国际创新领导中心的摩根·麦考尔和同事们开展了一系列的研究。在调查了那些成功且卓有成效的管理人员之后，他们把成

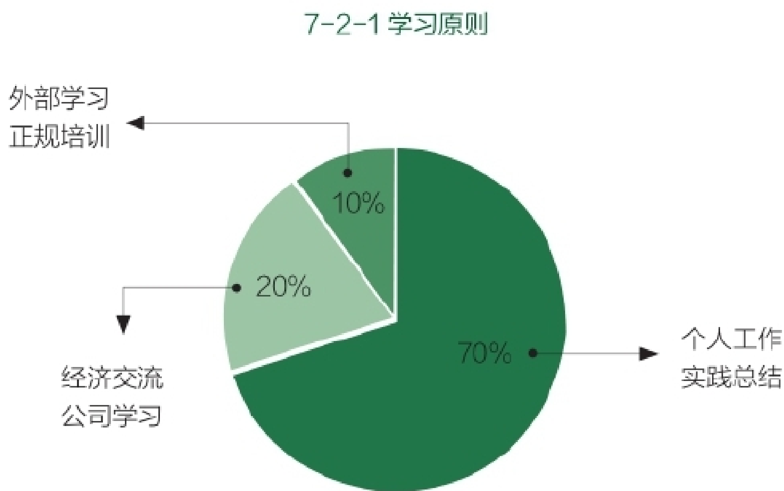
人学习的途径大致分为了三类：

1.从书本或外部学习、培训获得；

2.向有经验的人或公司习得；

3.个人的工作实践和事后复盘。

最终的研究结果显示，这三种途径在提升人的能力方面所起到的作用分别是10%、20%和70%，这就是著名的“7-2-1”学习原则。



也就是说，从个人实践经历的复盘中获得的学习效果，要比听一个分享课程的效果好上6倍。但很多时候我们却缘木求鱼，生生地光在学习方式上就被拉低了好几个段位。

复盘不同于总结，“总结”存在着明确的目的导向，最终需要得出一个明确的结论。比如你的工作总结的目的只是为了向上司要资源，或者是跟老板展示成绩谋求升职（在微信公众号YouCore后台回复“2007”，可以获得一份90分的工作总结指南）。

所以如果只针对学习层面的话，它并不是一个有效的学习落地方法，而复盘恰好弥补了总结的这个缺陷。

“复盘”一词原本是围棋术语，棋手平时在训练的时候，大多数时间并不是在和别人搏杀，而是把大量的时间用在复盘上：

每次博弈结束后，双方棋手重新在棋盘上把刚才的对局再重复一

遍。看看哪些地方下得好，哪些地方下得不好，哪些地方可以有不同，甚至是更好的下法。

可以说，下围棋的高手都有复盘的习惯。在工作中，擅于自我复盘的话，至少有三点好处：

1.找出问题，确定下一步改进行动；

2.固化流程，提高以后的做事效率；

3.沉淀经验，不断强化自己的优势能力。

如何有效复盘

复盘本身并不是去特别关注到底任务的结果是好还是不好，因为它是以学习为导向的，也就是说，无论是好还是不好，这个事实已经发生了。

那么，我们做复盘的目的，就是要从这个过程中去学到经验和教训，找到未来可以改进的地方。很多时候，成功更需要复盘，因为有时候成功是偶然的，如果不进行复盘的话，成功不一定能再现。而复盘的过程就是让成功的因素不断重现并放大，把失败的因素找出来并剔除。

复盘的步骤大致可以分为四步：

第一步：回顾目标，确认基准

假如你是一位活动策划，前两天刚做了一次线上活动，老大给你的指标是这次要有100位参与者。那么在这次活动复盘中，你的目标是什么呢？

如果你的回答只是有100位嘉宾参与，那么等到复盘时你可能就要哭了。因为嘉宾邀约的过程中是有很多个环节的，比如，你应该主动联系多少嘉宾，最少应该保证多少嘉宾应允参加等。



这个过程就是所谓的漏斗分析，各种构成漏斗分析的主要步骤同样需要明确各项数据基准，作为项目关键指标的延伸和改善。

除了漏斗分析外，还有每一层级的嘉宾之间的影响系数是怎样的。比如说某个KOL的影响力特别大，他一来就能带动一大批人一起来，这也是需要考虑的范围。

但如果你在行动前没有这些数据的规划，那么在复盘时，即使提出了很多分析假设，也都会因为没有具体的数据基准做参考，让所有的原因假设变得不可验证，更别提找到项目失败或成功的根本原因了。

所以，有效复盘的一个基础就是在项目行动前，就已经对最终目标做了过程目标的拆解。同时保证目标清晰、明确，为后续评估结果、分析差异树立基准。

第二步：评估结果，用数据支撑

如何评价一份简历的好坏？

李开复先生这么说，数一数你的简历上有多少数据（如用户、转化、销售额），再数一数简历上有多少形容词（如勤奋、努力、上进），每个数据加五分，每个形容词扣一分。

对于项目成效评定来说，也是同样的道理。比起感性的推测，数据才是最靠谱的反映。

依然拿上面的活动复盘为例，在评估结果时，我们对照着基准目标，将数据填入“复盘跟进表”中。活动效果如何，一目了然。

复盘跟进表（略表）

	邀约总人数	KOL邀约		应允总人数	应允邀约比	KOL应允人数	……	参与总人数	参与应允比	参与邀约比
		邀约人数	邀约占比							
基准目标	300	10	3.30%	150	50%	……	……	100	66.70%	33%
活动复盘	350	13	3.70%	182	52%	……	……	87	47.80%	24.90%
目标完成比	116.70%	130%	112.10%	121.30%	104%	……	……	87%	71.70%	75.50%

成熟的复盘者在基准目标确认阶段，其实已经懂得用数据说话。但是如果你是第一次做此类复盘工作，实在没有数据可以参考的话，也就只能拍脑袋定数据了。

第三步：找到差距，分析原因

复盘是对项目的所有细节进行重新思考的过程。我们需要对照着目标，对每一项关键数据进行产生差距的分析。我们挑几项来看一下：

邀约总人数这一项，基准目标是300人，但在实际操作过程中邀约了350人，说明嘉宾储备池运作良好。

应允邀约比这项，基准目标是50%，但是实际能达到52%，可能原因是：活动主题不错，拟定的KOL影响力比较大，活动举办的时间、地点比较得当等。

参与应允比这项，目标完成比只有71.7%，极有可能是经过了一个春节假期，嘉宾和平台之间的黏性有所下降导致的。

第四步：总结经验，指导业务

根据第三步的差距分析，我们知道嘉宾维护方面存在的问题是，储备池运营还算良好，但是近期他们和平台的连接度有些下降。所以下一步的行动可以是，保持现有的维护方式，同时发放一批福利给嘉宾们，增进一些联系。

分析产生差距的原因时还会存在另外一个问题，我们往往采用的是发散思考的方式，但发散思考有一个明显的弊端：归因太过分散。比如在应允邀约比提升这一项，分析出的原因有多个，究竟是活动主题影响还是KOL，或是其他呢？

特别是在后续的行动改进过程中，我们的时间、精力都非常有限，所以抓大放小就很重要了。

如果该项目已经进行了好几期，这时候可将之前几期的复盘数据拿出来做对比，确认引发差距的关键点，进而开始行动。

如果没有以往数据参考的话，做抽样调研也是一个可行的验证方案。

结束语

我们向外部学习，成效只占能力提升的30%，剩下的70%都是向自己学，向自己学的关键就是复盘。

一个不会复盘的人，不会主动从自己的经历中学习提高，也就不能增长能力，改善思考，迎接未来的挑战。

那么如何才能有效复盘呢？

我们可以从下面四个步骤中学习，开始将一年工作经历变十年工作经验：

1.回顾目标，为后续评估结果、分析差异树立基准；

2.评估结果，用真实、全面的数据支撑；

3.找到差距，深入分析原因；

4.总结经验，确定下一步的行动。

同学互动

你应该已经知道如何复盘了吧？如果想要了解更加详细的步骤拆解，进群看慢动作演示！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

4.5 下班后，如何自我提升——创造“最低行动阻碍”的环境

有人说过，决定人与人职场差距的不是工作中的8小时，而是晚上8点后你在做什么。虽然有点偏激，但却道出了善用下班后时间的重要性。前面4篇，你已经掌握了工作中的正确方法，下面有请赵策为你分享下班后如何自我提升。

你“上进”的一天是这样吗

前几天，大学室友K跟我描述了他“上进”的一天。

起因是这样，K做着一份朝九晚六的工作，每天下班回家就打打游戏，看看直播，而K的女友又特别上进，不是在看书就是在听课，道不同不相为谋，在一次吵架之后，K成了单身狗。他痛定思痛，决定在下班之后努力提升自己，成为单身狗中的战斗狗。

晚上下班后，上进之路开始了：

把书桌整理干净，学点啥好呢？英语、编程、管理学……纠结了半天，算了，就从英语开始吧，拿了一本英语书准备学习，突然想起还差了点啥，对了，要去泡杯茶提提神，拿茶叶，烧开水，等水开的时间段刷刷微博吧，这一刷就刷了20分钟。

泡好了茶，终于可以安心看书了。

叮——微信弹出一条消息，大学同学找自己有点事，就聊了半个小时，这下总该看书了吧，看了几页，感觉挺有收获，突然想发个朋友圈，然后开始拍照，调角度，修图，发完之后又刷了刷别人的朋友圈，这下一定要看书了，可是没几分钟心里就开始痒痒，有没有人点赞评论呀，又时不时拿起手机看一看，回复完留言一看时间，12点，该睡觉了，可是书还没看几页，算了，先睡吧，再不睡明天上班就迟到了，书明天接着看。

之后，日日如此，又恢复到了以往懒散的状态。

像K一样，很多人在下班后的个人提升中往往会碰到两个主要问

题：

1.欠缺太多，不知道学什么，没有目的地学了一段时间后，越发觉得没劲；

2.诱惑太多，身边总是有各种诱惑阻碍我们上进。

确定你的学习内容

正如上面的例子，工作需要学习编程来加强技能水平；又想学习管理学和经济学来增加职场软实力；另外，又有个人兴趣需要去花时间琢磨；未来规划又想出国留学，学习英语又必不可少；健身、打球；等等。有这么多选择，到底该怎么办？

太多的选择，成了让人纠结的第一步，纠结之外，其实选择也在消耗着我们的意志力。

有一个有意思的实验，受试者在一堆礼物之间选择一样，第一组受试者不断被问到，要铅笔还是要蜡烛，要这种蜡烛还是那种蜡烛，要蜡烛还是要衣服，要白色的衣服还是黑色的……不停地在做选择；而另一组是对每个东西进行评估，比如这件东西对自己的价值大不大，要用来干什么之类的问题。

在选定礼物之后，实验人员对两组受试者进行了意志力测试：把手放到冰水里看能坚持多长时间，结果表明做了较多选择的一组坚持的时间较另一组少了很多。

若你仔细回想便不难发现，在周末的时候一般会有两种选择，在家休息或者出去玩，而选择出去玩之后又需要选择去哪里玩，找谁一起玩，之后去哪里吃饭……一系列的选择，这些选择又在不断地消耗你的意志力，所以大多数情况下，从一开始我们就选择了在家休息。

同样地，针对每次下班后自己所要做的事情需要进行选择，也成了阻碍我们行动的第一步。一个好的解决办法是制作一个学习规划表格，这样可以大大降低选择所带来的能量消耗，直接进入学习状态。

做这个表格一共分为三步：

第一步：列出目的

不管是看书也好，跑步也罢，背后都有其目的，将这些目的找出来，罗列在纸上。

比如我最近在跑步是希望减肥，1个月减重5千克，学画画是想送朋友一个礼物，读史书是想让思考更有深度，读企业管理是想学习别人的理念，发现自己的不足。这里我做这些事的目的就是：1个月减重5千克，送朋友有意义的礼物，提高思考深度，学习管理理念。

第二步：分析这些目的的实现途径

是否只能在下班后，是否需要一整段的时间，如果不是，哪些时间可以完成。

例如减重5千克的这个目标，就不需要一定在下班后，可以通过减少食物摄入，增加运动来实现，早中晚运动都可以，下午两点后不吃饭也可以。学习历史也可以在上下班、吃饭时听音频学习，上喜马拉雅，或者在得到上搜索音频，但是要注意一点：对于碎片化学习要注意总结，一定要将碎片化、零散性的知识延伸总结为具有完整体系的知识。

第三步：根据重要程度进行次数排序

这里的排序规则要根据事情的重要程度来进行，在次数安排上做到重要的事情次数多的原则，以下是我做的表格：

<table>
<tr><th>日期
时间</th><th>周一</th><th>周二</th><th>周三</th><th>周四</th><th>周五</th><th>周六</th><th>周日</th></tr>
<tr><td>9：00~10：40</td><td rowspan="2">哲理学</td><td>管理学</td><td></td><td>史书</td><td>跑步</td><td>跑步</td><td>跑步</td></tr>
<tr><td>10：00~10：40</td><td>绘画</td><td></td><td>管理学</td><td>绘画</td><td>写作</td><td></td></tr>
<tr><td>11：00~12：00</td><td>写作</td><td>英语</td><td></td><td>写作</td><td></td><td>写作</td><td>写作</td></tr>
</table>

写作对我来说是近期比较重要的事，所以我放了5次，其次是管理学、跑步……目标不同优先级不同，这里需要注意的是：1.在时间的安排上不要太久，40分钟刚好是一节课的时间，做完之后休息一下；2.要留出充足的缓冲时间，逼自己太紧反倒容易破罐子破摔；3.在次数安排上需结合第二步的分析，我在早上会听历史方面的音频，所以在安排次数时，史书阅读安排的次数较少。

如同机器一样，人类最擅长的也是执行，而非选择，有了一个计划之后，到点直接按照上面的来执行，好过一周乱折腾也不知道干了啥。

创造最低行动阻碍的环境

孟母三迁相信大家都听说过，讲孟子的母亲为了选择一个良好的环境而多次迁居的故事：

第一迁是因为孟子家住在墓地旁边，经常举办丧事，孟子跟邻居小孩就经常玩办理丧事的游戏，这里的办丧事和跟邻居小孩做游戏就是一种天然的诱惑力；

第二迁是迁到了集市上，集市必然热闹，到处都是商贩，很多新奇的玩意儿，比之前带来的诱惑有过之而无不及；

第三迁搬到了学堂附近，这里书声琅琅，文人雅士居多，自然就给孟子创造了最佳的学习环境。

相较于提高自控力，降低诱惑反倒更加容易，更为有效。

举一个例子，在一开始租房子的时候，我没有选择跟朋友合租，就是因为住在一块的环境更方便我们玩游戏、聊天，对于学习产生了很多诱惑。

所以我一直一个人住，在我所处的学习环境里，就没有了这些诱惑，也就不需要提高自制力来抵抗这些诱惑。当然，在周末还是可以约朋友一起去吃吃喝喝。

创造一个最低诱惑的环境需要做到以下三点：

第一点：审视自己身边的诱惑

当你发现经常不自觉地做某件事情的时候，就要考虑这件事是否对你产生了很多诱惑。

有段时间我经常回家就打开电视，直到某一天我突然发现已经耗费了大量的时间在看电视上，并且我的自控力并不足以抵制电视节目对我的诱惑。

再如，在发了朋友圈之后再学习会增加打开手机的次数，想要不断去看谁评论了，谁点赞了，这种诱惑会不断打断你的学习状态。

所以第一步就需要跳出来，看一看周围的哪些东西，自己的哪些行为对自己产生了诱惑。

第二点：对于可以改变的进行改变

当我发现耗费大量时间在电视上之后，就卸载掉了电视里看视频的应用程序，将电视遥控器放在了朋友家，并在不久后联系房东换掉了公

寓里的电视，在看不见电视的时候就不会经常想去看电视，自然也就节省了很多时间。

而经常打开手机就需要改变自身的行为，减少在学习之前跟外界联系的事情，比如发消息、打电话、发朋友圈……将手机调至静音或者飞行模式也不失为一种办法。

通常，我们身边产生诱惑的“诱惑源”不会太多，发现之后，对于可以改变的就去改变，暂时无法改变的就需要用自控力来抵制了。

第三点：杜绝环境的完美主义

对于环境的要求一定不能太完美，有人喜欢在阅读的时候冲一杯咖啡，或者泡一杯热茶；找一个光线十分充足的地方；戴着耳机聆听一点音乐。通常往往习惯了这些“优渥”环境之后，缺少了某一项，内心就会产生抗拒感，从而降低了学习意愿。

这一点不是说在学习的过程中不要喝咖啡，而是在没有咖啡的时候，同样去阅读，对“完美”应该抱着无所谓的态度。

结束语

网上有句话，下班后的两个小时，决定了你会成为什么样的人，下班后做什么很重要，而如何做更重要。

学习起来很纠结，欠缺了太多，东学一学，西学一学，折腾了很久不知道都学了啥，好不容易下定的学习决心不断被消耗，身边总是有各种诱惑阻止我们去提升，可以用两个简单有效的办法去改善：

一、确定你的学习内容

第一步：列出目的。

第二步：分析这些目的的实现途径。

第三步：根据重要程度进行次数排序。

二、创造一个最低行动阻碍的环境

第一点：审视自己身边的诱惑。

第二点：对于可以改变的进行改变。

第三点：杜绝环境的完美主义。

同学互动

如果你缺乏一个适宜的学习环境，欢迎免费申请加入“框架的力量”社群，这是专门为框工提供的零干扰、零水聊的学习互助平台。

集中式训练、好书共读等多种学习方式伴你一起提升！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

4.6 如何成为专家
——三大必经之路：元认知监控、提炼方法论、主动性训练

有人工作了10年，每天忙得连轴转，但只能称之为“熟练工”，而不能称之为“专家”。这篇谭晶美同学跟你分享她成为互联网运营专家的学习秘诀。

你是熟练工，还是专家

我是谭晶美，YouCore公众号的编辑。

虽说挂了个编辑头衔，但我在YouCore做的事，几乎涵盖了互联网运营所有的内容：

我要负责YouCore每周四发文的选题、审稿、排版（嘿，欢迎你关注YouCore，验证下我的水平）

我要负责YouCore公众号各种消息和留言的回复（话说，要看懂每个留言真的不太容易）

我要负责跟大大小小的公众号和媒体编辑的对接

我要负责知乎问答（没错，那个万赞答主“框架君”就是我）

我要做各种运营活动的策划和文案编写（含PS图片）

我要负责兼职人员的招募、管理、结算

我要负责YouCore所有课程的发布

我还要参与课程制作、作业点评、社群专业答疑

……（好吧，太多了，我不想再列了）

一个人做这么多，你一定会以为我要么都做得不怎么样（从目前你手上能拿到这本书来看，这个可以100%排除了。嗯，我相信是这样的），要么就是正牌的传媒系出身，而且是已经积累很多的运营经验后，带艺投靠YouCore的。

呃，其实，我是学化学的……（对，就是倒腾各种液体的那个化学）。

而且，我原本是入职深圳尔雅做顾问的，结果2016年12月，王世民老师说要做一个公众号，从此我就成了YouCore的编辑。

之后，跟着YouCore一路狂奔了一年，从一个零基础运营小白，变成了一个小白眼中的“伪专家”。

虽说是个伪专家，但好歹也是“专家”了。

因此，今天我就斗胆跟你聊聊怎样才能成为一名专家。

专家长啥样

所谓“专家”，那肯定跟普通人不一样啊。

那不一样在什么地方呢？

你不知道的他都知道，小到使用细节，大到理论概念，他都如数家珍；你知道的他可能不知道，但只要稍微提一下，他可能比你理解得还要深刻；碰到问题时，你还没反应过来，他就已经上手了，储备的知识似乎信手拈来。更可气的是，他还能很快速地进入另一个领域，真神了。

给这些差别下三个专业的定义就是：

1.专家建立了心理表征，总能识别出有意义的信息模式，看到你看不到的。

2.专家是以核心概念和大观点来组织知识的，他们总能提炼出更一般的普适规律。

3.专家的知识都是条件化的。

专家的心理表征

比如，现在有这样一列数字：3 9 27 81 243 729...

让10岁的小朋友来看，他们一定看不懂，也记不住。但你可能只需要瞥一眼就知道，这就是3的n次方序列啊。

认知心理学上，把这种现象解释为你已经创建了n次方序列的心理表征。专家们就是因为具备了专业知识的心理表征，所以他们获得的信

息质量往往会远远高于一般人。

所以，现在的我可以同时做上面那么多事，而且质量还远远高于刚加入公司的运营，原因就是：

我已经建立了各种心理表征，可以花更少的时间，获得更多的信息，输出更有价值的内容。比如，同样做知乎问答，新同事可能回答10个问题，都没得到几个赞，一周时间就这样没了。而我回答1个问题，得到几百个赞，也就半天时间。

关键原因就是，我已经建立了选题的心理表征，我能从上千万的问题里找出合适的，而且我知道输出怎样的答案才更吸引你。

专家能提炼出更一般的普适规律

作为YouCore公众号的编辑，我经常要确定文章最终的标题，但是什么样的标题更有吸引力呢。

最初开始起标题的时候，我总结了标题的几种类型，其中包括：

1.探究原因类：为什么日本和德国没有一流互联网企业？

2.经验建议类：月薪5000块，如何取悦未来丈母娘？

3.违背认知或常识类：瞎勤奋到底有多可怕？

反正一共分了十个类别。后来有一次得空抓住YouCore的首席运营官老白，和他讨论标题的写法。

白老大幽幽地只说了一句话：你打用户的什么需求？是恐惧心理、八卦心理还是实用心理？

呃，他是从人性的角度考虑的。很明显，他提炼的一般规律要比我的更深刻，也更普适。

所以，老白同样从零基础运营小白起步，成为YouCore的首席运营官只花了3个月。而我花了1年，进公司比他早，转运营比他早，结果现在还归他管（微笑脸）。

这就是为什么越牛逼的专家越容易跨界，因为他们总结的一般性规律普适性更强，更加容易迁移。

专家的知识都是条件化的

可能跟你想象的相反，你最大的问题并不是知识不够，而是知识太多，惰性知识太多。惰性知识就是，只是背到脑子里，但到了该用的时刻，却想不起来用的知识。

心灵鸡汤就是迎合了你偷懒的心理，告诉你只要做到几点就如何如何了（现在不鸡汤的标题都没人打开了，逼得YouCore这么干货的文章，也都要起个鸡汤标题才行），等到实操时才发现，你或许连一点都做不到。

专家跟普通人的差别就是，专家的知识是条件化的：给知识都明确了适用场景、具体要求，知道什么时候该用，什么时候不该用。

正因为将知识条件化了，所以专家碰到问题时，你还没反应过来，他就已经上手了，各种储备的知识信手拈来。

正是得益于在深圳尔雅的那一段经历，每学一个新知识或新概念，王老师就逼着我回答三个问题：

第一，这个概念是怎么演化过来的，它的前世今生是啥样的？

第二，你能不能从脑子里至少找出三个跟这个概念有关联的知识？

第三，你分别给我举三个例子，说明这个概念你会用在什么地方，以及不会用在什么地方？

当时觉得他有点偏执，不过现在无论是看书、刷知乎，还是跟人聊天，每听到一个新概念我就在心里自问这三个问题。

不经意间，就将大部分知识都给条件化了，而且还附带将知识都关联了起来（看来，有时碰到一个偏执的老板还是有好处的）。

所以，我现在无论是写文章、编文案，还是回答问题、点评作业，效率比以前都快了很多，各种看过的知识不自然地就冒出来了。

如何成为专家

专家与普通人的三个主要区别相信你已经清楚了：心理表征、普适规律、条件化的知识。

我也顺带着狠狠地表扬了下自己（偷笑脸）。

那如何才能成为专家呢？我基于自己的成长经历，给你三个建议：

建议一：利用元认知监控自己的工作过程，发现自己需要提升

的地方

刚入职场前两年，往往是进步最快的。因为啥都不懂，因此扎到知识堆，怎么学都是进步的。但是工作了五六年之后，一眼看过去，好像都懂得差不多了，但就是做不到80分往上，又不知道该如何提升自己。

这时候你就需要用到元认知了，元认知是对认知的认知，具体来说，是关于自己认知过程的知识和调节这些过程的能力。利用元认知来监控自己的工作过程，了解自己在工作中都用到了什么知识、什么技巧，为什么最终结果是这样，影响最终表现结果的关键是什么，能够帮助你更客观地认识自己。

其实，大多数中年人的职场瓶颈，就是因为不会监控自己的工作过程。眼看着后面有不少年轻人追上来，但又不知道自己工作上还能怎么提升，只能一个猛子扎进知识付费的焦虑中，但其实自己并不知道真正应该去学些什么，提升什么。

王世民老师有篇关于构建能力树的文章发表后（在微信公众号YouCore后台回复“1003”就能查看了），不少人来问我，能力树只搭了最粗的树干，很难再分解下去了呀。其实这就是因为他从来没有跳出来看看自己是如何工作的。

建议二：适当停下来，试着总结出方法论，或抽象出更一般的规律

经过第一步知道自己要学什么，下面就是怎么学的方法问题了。

我有个高中同学，她大专毕业后来深圳做销售工作，刚毕业的第一年平均月薪能拿到15K，老同学中几个985或211的都对她羡慕不已。但是一年后她们公司调整了业务线，她被调到了另外一条产品线，每月只能拿到5K，薪酬降了很多。

恰好她的部门经理也是我认识的人，闲聊时说起她的事，这位部门经理说她最大的问题就是不会总结，原产品的销售话术整理得挺好的，但换了新产品她就不会说了。

因为从来没有总结过自己之前转化率好，是好在什么地方，所以一旦环境变了，之前做得好的地方也全部丢了。这样每次都得从头学习，掌握的知识一点都没法迁移。

因此，不要急着一路往下奔，适当的时候停下来总结总结经验，提

炼出自己的方法论，这是“磨刀不误砍柴工”。

方法论的一大特点就是可迁移。

它不光可以解决某一个具体问题，更可以在一定范围内解决更多同类问题，而且稍微调整一下还可以重复使用，即使问题的具体情况有所变化，也同样可以起作用。

建议三：进行大量的主动性训练

我知道你最不喜欢听这个了，但这是必经之路。

虽然每天事情很多，但我现在每天还在公司内部的小群内一天起一个标题。只有通过不停的训练，你的心理表征才会比其他人更详尽、更准确，才能提高你的思考速度。

同时，训练多了，才能接触足够多的应用案例，让你对知识的条件化有更好的区分，清楚应用场景。

柴静的《看见》中有这么一句话：胡适说过做事情要“聪明人下笨功夫”，我原以为笨功夫是一种精神，但体会了才知，笨功夫是一种方法，也许是唯一的方法。

结束语

专家之所以能做到普通人做不到的，最主要的差别就是三点：

1.专家建立了心理表征，总能识别出有意义的信息模式，看到你看不到的。

2.专家是以核心概念和大观点来组织知识的，他们总能提炼出更一般的普适规律。

3.专家的知识都是条件化的。

想要真正成为专家，我给你的三个建议是：

建议一：利用元认知监控自己的工作过程，发现自己需要提升的地方。

建议二：适当停下来，试着总结出方法论，或抽象出更一般的规律。

建议三：进行大量的主动性训练。

同学互动

成为专家的路上，少不了大量的主动性训练，你有具体的目标和计划吗？

在YouCore微信公众号（ID:YouCore）后台回复“周计划”，你就可以看到第四代时间管理周计划模板了。

4.7 如何在不想学习的状态下继续学习——FBM行为改变法则

无论是在工作中，还是下班后，要在繁忙的工作之余再抽时间学习，都不是一件容易的事。如何在不想学习的状态下继续学习？缪志聪老师给你妙招。

人生是比拼耐力的长跑

前不久，《极限挑战》节目组在上海市崇明中学的“高考冲刺100天誓师大会”上举办了一场特别的跑步比赛。

高三同学一字排开，站在同一起跑线上。但比赛并没有立刻开始，在比赛开始前，同学们还要先回答几个问题。

针对每个问题，如果有同学回答“是”，这位同学就可以向前走几步，到达更前面的起跑线。

一共有六个问题，它们分别是：

1.父母是否都接受过大学以上教育？

2.父母是否为你请过一对一家教？

3.父母是否让你持续学习功课以外的一门特长且目前还保持一定水准？

4.是否有过一次出国旅行的经历？

5.父母是否承诺过送你出国留学？

6.父母是否一直视你为骄傲，并在亲友面前夸耀你？

在回答问题的过程中，同学们的布局发生了变化。有的同学已经领先了好几根起跑线，还有的同学仍然原地不动。

当六个问题全部问完，差距已经明显拉开，有一位女孩站在最前面，还有几位同学仍停留在最开始的起跑线。

这时裁判一声令下，大家开始比赛。

这场比赛就是我们人生的一个缩影，我们总说不要输在起跑线上，但现实世界从来都没有绝对的公平。好在人生不是一场速战速决的短跑，而是比拼耐力的长跑，所以我们即使输在起跑线上，但还是可以赢在终点线上。

节目中的高考也只是人生的一个驿站，后面还有很长的路要走。

对于我们很多人来说，高考已经是往昔的回忆。现今的赛道已经切换到了职场，要想不被别人拉开差距，甩到身后，只有继续学习，提升自己。

边工作边学习，谈何容易

进入职场以后才发现，一边工作一边学习，谈何容易。

要不然想学习，但工作太忙，总是苦于没有时间。要不然有时间，又觉得自己平时工作太辛苦，要好好犒劳一下自己，休息一下。

当然也有意志力惊人，每天工作学习计划满满的铁人，这里就不举那些打鸡血的例子了，因为说了，我们普通人也做不到。

那如何在不打鸡血的情况下，工作后还可以继续学习呢？

斯坦福大学的心理学家福格（B.J.Fogg）教授是行为设计学的创始人之一，他提出了一个用于理解人类行为的模型Fogg's Behavior Model，简称FBM.

这个模型指出个体在发生某个行为时，必须具备三个要素：

足够的动机（Motivation）

实施这个行为的能力（Ability）

实施这个行为的触发器（Trigger）

对应于这三个要素，下面我们就来看看如何不打鸡血也可以继续学习。

找寻学习的动力

一、萝卜加大棒

有人可能在学校的时候有过这样的经历。如果教课的老师是自己喜欢的老师，为了得到老师的表扬，学习起来就特别努力；还有的人为了

能听懂自己心爱的明星的讲话，苦学外语，还乐在其中。所以，职场中的学习也是一样。

如果能把职场工作和学习密切关联起来，为了能在工作中得到领导的赞许，客户的肯定，升职加薪，是不是学习的动力就大不一样了。比如为了能在和领导的沟通中，给他留下思路清晰的专业形象，你就会积极学习沟通表达的技巧，比如结论先行、讲三点。

除了可以给自己萝卜奖励，激励自己学习外，还可以辅以大棒惩罚。比如你想提升自己的演讲能力，不要自己默默地练，而是要找到“出丑的机会”，类似于参加演讲工作坊。这样，为了让自己不出丑，你就不得不更快地提升自己。

还有一种方法，就是与人分享。不教别人，不考试，自己私下学习，学个60分估计就心满意足了，但是如果要教别人，现场要被别人挑战，怕到时候一问三不知，自然会将学习内容彻底弄明白。

二、有及时的反馈

如果你看过海豚表演，你会发现，海豚在完成每一个动作的时候，驯养员都会立刻奖励它几条鱼，而不是等到整场演出都结束了，才开始奖励。

我们在职场学习的时候也是同样如此。虽说要延迟满足感，但十年磨一剑的等待，普通人根本忍受不了。

解决办法就是向海豚的驯养员学习，在自己完成一个学习任务后，也奖励几条鱼。只不过这里的鱼可能是一场电影或者一顿美食，看什么能激励自己。

除了物质的奖励，还有一种方法就是制订一个学习计划，或者简单点，制定一个列表。每完成一项任务，就将列表中的一项画掉，如同打游戏闯关一样，知道自己又向前迈进了一步，终点指日可待。

如果没有将进度显现化，不知道自己离目标还有多远，就如同在一望无际的沙漠里，没有任何的路标，是不是都要绝望了。

降低执行的难度

一、基于已有动作自然启动

从一个动作切换到另一个动作，不同的切换方法，耗费的意志力资

源是不一样的。

假设你没有睡觉前刷牙的习惯，此时你已经钻进被窝准备睡觉，被窝外天寒地冻，我让你赶紧起床去刷牙，你的感受是怎么样的？这种动作切换是不是很难做到？

但如果换一个方法，你有睡觉前洗脸的习惯，我让你洗完脸后顺便刷牙，是不是这种切换你还是比较容易做到的，这样的过渡更加平缓，切换更加自然。

职场学习也一样。在一项工作刚结束的时候就对其进行总结改进会比较简单，但是如果已经开始了其他的工作，再切换回去，对之前的工作进行总结改进，是不是难度就大了许多。

二、步骤简单易行

学习任务启动了，已经有了不错的开始，但想要完成，任务还要足够简单。

任务复杂怎么办，就要拆解得够细，就像让你一次性爬50层楼，你可能一听就放弃了。但是如果说一天只要爬1层楼，分50天完成任务，感觉是不是就轻松了许多。

举个例子，工作中要做一个PPT，半天下不了手，就可以考虑将这个大任务拆成一个个小任务。比如第一个任务是先构建内容框架，做到结构清晰，这个任务相对于做整张PPT来说要简单许多。这个任务完成后，再来完成第二个任务，写出PPT每一页的标题，做到观点鲜明。第三个任务是将文字内容填充到对应的每一个页面。最后一个任务再考虑将文字图表化。

走好每一小步，最后就可以变成一大步。

创造触发的环境

一、增加正向触发

就像巴甫洛夫的狗流口水需要铃铛来触发，我们也可以给自己增加一些触发环境。

比如有的人喜欢在咖啡厅学习，一旦来到这样的场景，就更容易进入学习的状态，或者加入一些学习的社群，让别人督促自己，鞭挞自己。

二、减少负向触发

除了进入特定的场景促进自己的学习，还要减少负向的触发，也就是减少诱惑。比如手机之类的，放到盒子里面或者隔壁房间，让自己看不到，取起来有点麻烦。

结束语

人生不是速战速决的短跑，而是比拼耐力的马拉松。

除去前面寒窗苦读的十来年，后面很长一段时间的赛道就是职场，如何能在不打鸡血的情况下，在职场上继续学习，提升自己呢？

主要有三步：

1.找寻学习的动力；

2.降低执行的难度；

3.创造触发的环境。

同学互动

绝大多数人之所以缺乏学习动力，就是因为学习内容没有和自己的实际工作挂钩，只是满足了“伪学习需求”罢了。

你现阶段的主要学习内容是什么？在学习中碰到了什么问题呢？

进群告诉我们，5W＋框工一起帮你出谋划策！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

4.8 怎么睡觉，工作效率最高
——掌握睡眠原理

学会工作是非常重要的，但人免不了都要睡眠，没法像机器一样24小时工作。睡得太多的话，担心占用了工作时间；睡眠不够的话，又会影响工作效率。这一篇，缪志聪老师教你睡觉的方法。

成功的秘诀之一，是压缩睡眠时间吗

NBA篮坛巨星科比·布莱恩特虽然已经退役，但他曾经统领了一个时代，是几代人的回忆。

在他的职业生涯中有过这样一段采访：

记者问他：你为什么能如此成功呢？

科比反问道：你知道洛杉矶凌晨4点钟是什么样子吗？

除了科比，还有很多名人精力充沛，睡眠很少。比如美国总统唐纳德·特朗普在接受每日新闻采访时宣称，他每天晚上只需要大约4个小时的睡眠。

他说：这就是我成功的秘诀之一，每天睡12到14个小时的人，如何与睡三四个小时的人竞争？

还有他的女儿伊万卡·特朗普，同样一天只睡三四个小时。

像这样的例子还有很多，以至于有人感叹：你看，比你优秀的人，还比你努力。

于是不少人也纷纷效仿，想通过压缩睡眠时间，增加学习工作时间，让自己变得更优秀，结果不但没有让自己脱颖而出，反而整天萎靡不振，效率更低。

在压缩睡眠时间之前，让我们先来看看，人为什么要睡眠？

双眼紧闭，学习不止

说到睡眠，大家肯定也都知道它可以让精力恢复。睡眠不足会导致注意力涣散、情绪失控、免疫力下降等。但除此之外，它对于学习和记忆也都有重要的帮助（如何使记忆更有效，而不只是简单重复地记忆，可以在YouCore公众号回复“1013”获得独家记忆攻略）。

大脑在睡眠时，并不是“静止”的。不像电脑关机后，一切都停止了，人的大脑在睡眠状态时，还是在运转的。

斯康星大学睡眠医学教授朱利奥·托诺尼认为：睡眠的首要功能，就是解开那些在白天新形成的不必要的连接，同时巩固那些连接网中形成的有意义的成果。

这里的连接指的就是大脑神经元之间的突触连接，突触控制大脑细胞信息的交流与传递，包括记忆的加工和处理。

打个比方，整个大脑神经网络就像互联网，神经元细胞就像这个互联网上的一台台电脑，电脑与电脑之间的连接就是突触。睡眠中，大脑会对其中的一些连接加强，对另一些多余的连接弱化。

换句话说，大脑会整合加工新旧记忆，同时会消除一些过时的记忆，减少或者屏蔽无用信息。所以就会出现清醒时绞尽脑汁、百思不得其解的东西，睡了一觉以后，反而一下子就搞定了。

一个典型的案例就是俄国科学家门捷列夫发明化学元素周期表时，门捷列夫告诉他的同事，他熬了几个通宵不知道将元素如何排列，直到累得昏睡过去，却在梦中看见一张表格，表格上各个元素各就其位。而就是这张睡梦中的表格，启发了最终被国际化学界公认为标准著作的《化学原理》的诞生。

相信你也有过同样的经历，清醒时思考了半天没有答案，一觉醒来豁然开朗。这样看来，睡眠不仅不是多余的，还作用巨大。

那睡多久比较合适呢？

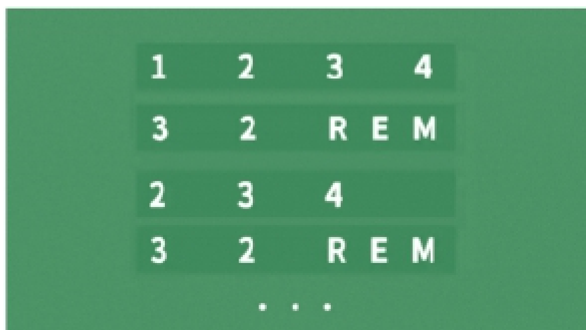
睡觉按周期计，而不是按时间算

一般的说法是成年人至少要睡满7个小时，但你有没有发现有时睡得越多反而越困。其实睡眠时间合理的计算方法不是时间，而是周期。

睡眠的一个周期分为两个阶段，非快速眼动（non-rapid eyemovement,NREM）和快速眼动（rapid eye movement,REM）。

NREM分为4期，简单来说，前面1、2两期是浅睡眠，后面3、4两期是深睡眠。REM只有1期，做梦就在这个阶段。这一阶段的特点就是大脑活动非常活跃，而身体完全放松，可以说身体进入了“瘫痪”状态。之所以会如此，是因为大脑用此可防止你因分不清梦境与现实做出傻事。

一般的睡眠过程是：



打个比方，睡眠就像在海中几经沉浮。首先经过NREM的1、2、3、4期，逐步沉入海底，从浅睡眠到深睡眠。然后再经过NREM的3、2期，逐渐浮上海面，到达REM阶段，这时候是第一个周期。之后继续经过NREM的2、3、4期，沉入海底，从浅睡眠到深睡眠。再经过NREM的3、2期，浮上海面，到达REM阶段，这时候是第2个周期。多次循环，经过3~6个周期，最后上岸，也就是睡醒了。

一个周期大约90分钟。开始周期里沉入海底的时间比较长，也就是NREM占比较大，浮上海面的时间较短，也就是REM的时间较短。之后的周期里，沉入海底的时间越来越短，也就是NREM越来越短，浮上海面时间越来越长，也就是REM的时间越来越长。

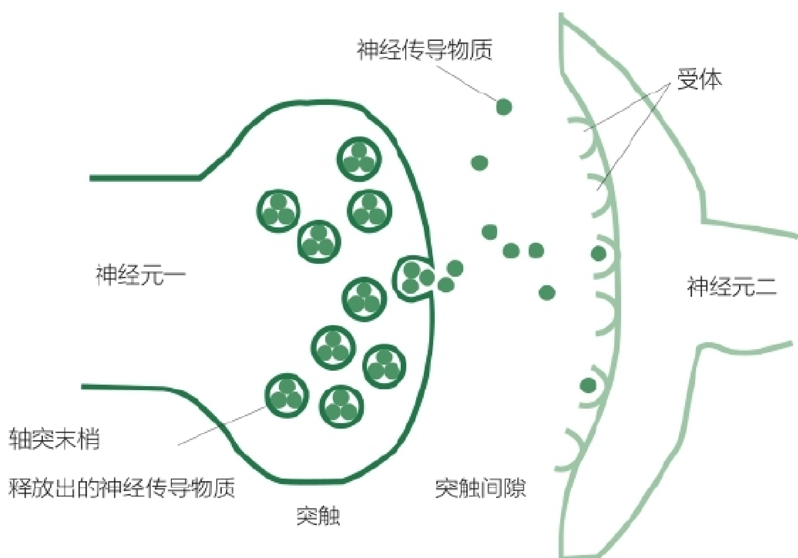
这就是为什么当你睡了很久以后，继续赖床，就是不停做梦，因为基本上都是在REM阶段。

尼克·利特尔黑尔斯，前英超曼联御用运动睡眠教练，在《睡眠革命》中所提出的R90睡眠方案，就是基于睡眠90分钟周期。他提出：用90分钟时长的睡眠周期衡量睡眠，而不是睡了多少小时。

你可以自行选择入睡时间，但入睡时间取决于你的起床时间。从起床时间出发，根据90分钟时长的睡眠周期，向后推算。比如一天睡5个周期，每个周期90分钟，也就是7.5小时。

如果你早上7点起床，也就是理想情况是前一天晚上23:30入睡，这样就不会由于在睡眠周期中被唤醒，让自己更加疲惫。

对大多数人来说，一周35个睡眠周期（每天7.5小时）是最理想的，28~30个睡眠周期（每天6~6.4小时）也比较理想，可以根据你的实际情况进行调整。知道了理想的睡眠是多久，我们再来看看到底如何提高睡眠质量。



如何提高睡眠质量

首先最重要的是形成自己的生物钟，不要总是打破自己的生物节律，让身体无所适从。

其次，可以从下面三个方面入手：

一、睡前

除了什么喝牛奶、洗热水澡、调暗灯光等，这些大家都已经知道，还有一点需要强调的是：睡觉前一定要远离蓝光，代表物品就是手机、电脑。

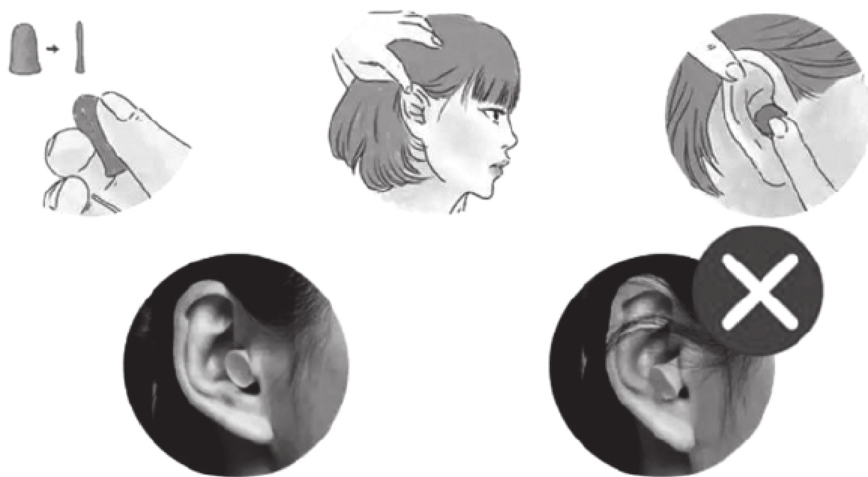
因为蓝光会抑制褪黑色素的分泌，提高人的灵敏度。当你睡不着的时候打开手机，只会越看越清醒。

二、睡中

平时在家里可能没有什么问题，但如果出差，比如火车卧铺，该怎么办？

如果是光线太亮，你可以用眼罩遮挡亮光。但如果是有人打呼噜，惊天动地，响彻车厢呢？

这时你可以用耳塞，有朋友给我反馈说用过，但是效果不好啊。最后发现他只是没有掌握使用的真谛。用耳塞的一个要点就是在塞入耳朵之前，一定要将它搓细，塞上耳塞，世界一下子就恢复了宁静。



三、睡后

一旦你形成了生物钟，即使没有闹钟，也可以自然醒。但是你可能会说：醒了之后，还是想赖床。

你现在应该已经知道，睡眠是有周期的。赖一会儿床，只会增加一段中断的周期，让自己更疲劳。

还有什么其他的办法吗？

有一句话说得好，每天早晨叫醒你的不是闹钟，而是梦想。可能更确切的说法是：唤醒你的不是闹钟，是生物钟，让你起床的才是梦想。

如果觉得梦想太遥远，可以设定一个近在眼前的奖励。

比如万科的前董事长王石设定早起的奖励是玩半个小时游戏。如果他想要6点半起床，他就会把闹钟设定在6点，闹钟一响，他就会快速起

床，因为半小时的游戏对他充满吸引力。

同理，你也可以给自己设定一个起床的奖励，比如自己是个吃货，那就奖励自己一顿早上固定某个时间段才能吃到的美味早餐。

相信这样，你就可以迅速起床了。

如何补觉

有时夜晚由于加班或者有其他原因，睡眠不足，该如何弥补呢？

你是不是已经想到了睡午觉。

其实，午觉不能睡太多，否则会干扰夜晚的睡眠，比较现实的时间是30分钟。

但30分钟，很可能已经进入睡眠周期的深睡眠，导致醒来以后昏昏沉沉，怎么办呢？

一种方法是可以在睡觉前喝一杯咖啡，咖啡从喝下去到起效，大约20分钟，正好在你醒来的时候抵消残留的睡意。

还有一种方法就是醒来后，出去走走，晒晒太阳，也可以很快驱走睡意。还有朋友专门给我提到了：周末睡懒觉。

但这里要提醒你一点：从生物钟的角度，即使是周末，还是要按照平时正常的生物节律作息，否则很容易把自己的身体弄迷茫了，就如同倒时差，身体会感觉累一样。

如果生物钟没有问题，自己也都是按时睡觉，按时起床，但还是感觉到累，还需要补觉吗？

对于天天坐在办公室的白领，这时最需要的不是补觉，而是运动。因为运动可以产生促进大脑突触连接的化学物质。身体累了补觉，大脑累了就要运动。

结束语

到了这里，相信你已经了解了睡眠的基本原理，以及如何合理安排睡眠时间才可以使精力更充沛了。

至于那些只睡三四个小时的名人，你大可不必在意。我们并不了解真实情况，也许他们是短睡眠者（控制睡眠与觉醒的基因发生了突变的

1%～3%者），或者是以身体健康为代价。

就像前不久流传的哈佛4点半，后来官方都出来辟谣了，所以我们不用纠结于这些鸡血，还是要找到适合自己的节奏。想要工作更加出色，相较于减少睡眠，更好的办法是提高自己的工作效率，多快好省地把工作搞定。

同学互动

睡好觉的本质是为了做好精力管理。你会经常觉得疲劳、注意力无法集中吗？我们搜集了几个上手即用的精力管理小技巧。在微信公众号YouCore后台回复“精力管理”即可获得。

4.9 穿衣影响收入？这可能是真的——职场穿衣小技巧

人人都知道，薪资收入主要是跟你的工作绩效挂钩的，这就是为何一定要用正确的方法工作。但有没有一些影响薪资收入的偏门？还真有，让谭晶美同学来告诉你吧。

着装得体，会得到更多机会

我们公司全员开会时有一道奇特的风景：左边一片是姹紫嫣红外加东倒西歪，右边一片是整整齐齐黑白灰三色，两边泾渭分明，反差特别明显。左边的就是YouCore的运营团队，不仅穿着各异，坐姿、打扮也是各有千秋。右边的是尔雅的顾问团队，一眼望过去基本都是西装外套，坐姿挺拔，连相貌都挺一致。

我们内部开玩笑总是说，咨询顾问就是靠外表吃饭的。

“总得把自己卖个好价钱。”刚从客户那儿赶回来的顾问们说话时都不自觉地挺直了腰。

这是大实话，顾问在客户那儿就是按人头卖的，签合同时价格明细那儿一清二楚，就看你值多少钱。

这听起来不免太过凶残，但毕竟高级的咨询顾问一天的费用甚至可能抵得过一个普通白领一个月的收入。真金白银下面，反映的也是最真实的职场状态。

职场上怎么穿，特别是直接和客户打交道时的装扮，它承担的作用不再只是形成吸引，更重要的是要迅速建立你的身份标识，获得认可。

而一个人外部形象如何，是非常容易和你的背景及工作能力挂钩的。

这还仅是个人层面，往大的方面说，很多客户只通过基本的衣着打扮，就已经判定了你的公司服务在哪一个级别。

讲真，这不是势利，而是整个人类的惯性认知，“这个人气场强，他

的衣服看起来好高级，那他能力一定不差！”

而当你着装得体，真的会给你带来更多机会，因为：

1.着装得体能降低对方对你的认知成本；

2.着装得体会让你潜意识下的表现更为出色。

着装得体能降低对方的认知成本

美剧《豪斯医生》中有这样一个桥段：

资深医生M在经历了一系列变故后，一天早上他心情低落地往医院赶。就在他准备过马路时，突然听到对面有人在求救。M闻讯赶过去，看到呼救的女儿旁躺着已经晕倒的母亲。但在表明自己的医生身份后，我们在这位年轻女儿慌乱的脸上，依然能清晰地看出她见M衣冠不整、胡子邋遢后的疑虑。

这时，M的一位同事恰巧路过，于是这位着装更为“专业”的同事对病人进行了紧急处理。但遗憾的是，这位母亲最终还是因为抢救无效而死亡。

从上帝视角看问题的我们知道，M的医救水平更高，如果是他出手的话，或许可以救下这位母亲一命。这样一看，这位女儿未免太过以貌取人。

但是在现实生活中，我们都不是上帝。当置身于类似的局面中时，我们也极有可能和这位女儿一样做出同样的选择，因为这才符合大脑的正常认知。

人的大脑存在着一种基本智能：模式识别。在适应社会的过程中，我们在万千事物中找出模式，探寻事物之间的关联性，并赋予其意义，这样就缩短了我们认识世界的过程。

“贴标签”就是人类模式识别的一种手段，所以我们常通过“贴标签”来实现对人或事物的快速归类。

当看到过不少职场精英都是商务西装的装扮，我们的大脑自然而然地就是把“商务西装”当作了“职场精英”的标签。而当你的形象符合对方的标签设定时，他对你的第一认知就是“嗯，这是位职场精英”。

我讲这个并不代表我是外貌协会成员，鼓励你以貌取人。只是，你心灵再美，道德再高尚，别人也无法一眼就看出来的。

很多时候，我们连女生妆容背后的样貌都看不到，又凭什么要求别人能一下子看出我们的专业，看到我们的心灵呢？

着装会影响我们潜意识下的表现

得体的着装不仅能够降低对方的认知成本，还能让你潜意识下的表现更为出色。

为什么古代查案升堂时一定要穿官服？为什么现在医生、警察、法官都要穿制服？

因为当我们的外表与扮演的角色贴近时，我们的心态也会不自觉地和角色融合。

我们每个人都在本能地进行印象管理。没有人愿意让自己看起来自相矛盾，为避免这一点，我们会本能地让自己的行为与形象保持一致。

这也是为何演员一定要穿上跟角色一致的服装后，才能表现得更好的原因。

发表在《实验社会心理学杂志》网站上的一项研究的初步研究结果表明：当穿上白大褂时，医生们认为自己的表现会明显地比自己身穿艺术家的休闲服更好。

同时，这项研究表示，穿上不同的服装甚至会影响你的认知过程。这种现象被称为“穿衣认知”。

就是说，如果在脑子里将缪西娅·普拉达（Miuccia Prada）或者菲比·菲罗（Phoebe Philo）的设计系列与强大的智慧女性形象联系在一起的话，在穿上普拉达（Prada）百褶裙或席琳（Céline）夹克的时候就会表现出相应的性格属性。

戴维·迈尔斯在《社会心理学》中，同样提到一个类似实验：

直接让居民给癌症群体捐款，多伦多郊区仅有46%的住户乐意。而如果前一天让他们戴着一个翻领别针宣传这项活动（他们是自愿的），那愿意捐款的数量是前者的两倍，高达92%。

因此，做到让自己的着装得体，与自己的职业角色一致，更有助于你对职场角色和岗位的胜任。

职场穿着要穿出自己的标识度

我大学里有个室友，基本上每个星期都会出去逛街，一周添置一件新衣服是标配。用她的话来说，一件衣服穿一个季度就已经过了流行期了，所以她的衣服经常是一个学期就翻新一次。

虽然当时觉得她穿得漂亮，但现在却没有什么大的印象。也就是进入职场的这两年，明显觉得她开始有自己的风格，不再跟随所谓的潮流，反而大都是基本款。甚至有一次听她抱怨：哎，感觉衣服越来越难买了啊。

一起的几个朋友连连点头。大家赞同的是：生活中最重要的是新鲜感，职场上最重要的却是标识度。

那么在职场上如何树立自己的标识度呢？给你三个小建议：

一、求质不求量

要选定适合自己身材、职业形象的衣服版型和穿衣风格，不要太追求所谓的趋势和潮流。否则明星们穿着很知性的服装，穿在你身上可能就像一个破布麻袋。

你可能会说，版型好看的衣服都是大牌居多，我买不起啊。其实，即使对一个刚入职场的女生来讲，买衣服的开销一个月普遍也在700元以上，一年八九千元，毕业几年升职加薪后买衣服的开销就更多了。

细细算一下这笔账就会发现，如果你能做到断舍离，将自己的衣柜保持少而精的话，这笔开销完全可以买几套有版型、有质感的衣服了。

二、参考职场精英的穿着

假定你不确定自己穿什么版型的衣服合适的话，还有一个捷径，参考电视剧里职场精英的穿着。

要论职场穿衣风格的高级感，《我的前半生》里面的唐晶和《欢乐颂》里面的安迪可以说是女性职场穿衣的风向标了。

当然，不是提倡大家一定要去买名牌，关键是可以学她们的搭配，因为这些基本款的版型在很多平价品牌中都是有的。

像唐晶那样太正式会不会过啊？

如果你担心自己的穿着太过，不符合自己目前的工作岗位，可以参考一下下面这个穿衣标准：不要按你现在做的工作，而要向你想从事的工作看齐。

三、风格统一，简单颜色简单剪裁

如果你实在不知道应该穿什么，那就保证风格统一，简单颜色简单剪裁就行。

民国时有两个大才女，林徽因和张爱玲。关于着装，张爱玲甚至以一篇《更衣记》记录了中国时装三百年来的变化。

但当后人提及两人的穿衣风格时，常见的评论却是张爱玲失于奇特（奇装异服）。

细究林徽因倾倒众生的美，除了诗书国学浸润出的气质外，她高超的穿衣境界也是不可或缺的重要因素：服装上从不刻意剪裁太过，材质上以丝绸、棉麻为主，颜色上以黑白相配。

当然从生活态度的角度，我对张爱玲的穿衣方式绝对是击节赞赏的。

但职场却不是一个体现个人主义的地方，普适性强的还是极简风。不然穿成圣诞树，你是来上班，还是来走秀呢？

再提个醒，牢记三色标准，一定要避免出现大面积的花纹，或是花红柳绿这样的尖锐色，去除多余的元素、颜色、样式和纹理，让每一件衣服都成为整体的一部分，才能够塑造最简洁的搭配。

以上三点方法，男女通用。

但说实话，男生的衣服可能更好买一些，因为没有那么多款式的诱惑。

结束语

职场上，着装重要吗？

非常重要。当你在一个相对不那么熟悉的环境中，你的穿着就代表着你的影响力。

得体的着装不仅能够降低对方对你的认知成本，树立你良好的形象，更是能够潜移默化地影响着你的表现。

职场着装，一个基本的原则就是少即多（less is more），一定要学会断舍离。

随手附上三个小技巧，男女通用：

1.求质不求量；

2.参考职场精英们怎么穿的；

3.风格统一，简单颜色简单剪裁。

同学互动

你认同“穿衣影响收入”的观念吗？你所在的公司和行业对于穿着有具体的要求吗？你又有怎么样的心得？

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群，即可入群和5W＋伙伴一起探讨。

PART5 人脉

不做孤狼，借助别人放大你的能力

5.1 就是这个公式，决定了你的人脉——人脉三部曲

一个人的能力＝自身水平x人脉，人脉越多，我们的能力就会被放大越多。什么是人脉？如何构建真正有价值的人脉？王世民老师在这一篇中，统统告诉你。

人脉的意义不在于你认识谁

我太太有一位MBA同学，在念MBA期间几乎每一场活动都不缺席。

无论是聚餐、校际比赛，还是企业参观、晚会，一周至少有3个晚上、1个周六或周日花在这样的社交活动上。

用他的话说："念MBA不就是为了积累人脉吗？"

3年下来，确实人人都认识了他，他也时时以"人脉深厚"自居，在班上四处炫耀他前天跟这个师兄见面了，昨晚跟那个教授吃饭了。

可当他毕业答辩出现问题的时候，连一个出面帮他的同学和老师都没有，最后只能多修了一年才拿到MBA学位。

反而我太太这种隔三岔五才有空参加一次活动的人，论文打印出问题时，好几个同学帮着处理，赶在最后一刻成功答辩。

为何我太太的这位同学，四处社交、有心积累"人脉"，最后却一点人脉都没能积累下来呢？

原因很简单，他理解错了人脉的根本。

1.人脉的意义不在于你认识谁，而在于你能吸引谁。

2.人脉不是你和多少人打过交道，而是有多少人愿意主动和你打交道。

3.人脉不是辉煌时有多少人在你面前奉承你，而是在你落魄时，有多少人愿意帮助你。

而这一切的根本都在于，你有多大的"可交换价值"。

美国著名的社会学家霍曼斯在他的“社会交换理论”中指出：任何人际关系，其本质上就是交换关系。

你的“可交换价值”越大，你能吸引的人就越多，愿意主动跟你打交道的人也越多，即使你一时落魄了，愿意帮你的人也更多。

我太太的这位同学，将念MBA的3年时间都花在了各种社交上，自身的价值毫无提升。

这种情况下他主动去结识再多的人也无济于事，因为在他想巴结的人眼中，他毫无交换价值。

那如何才能提升自己的“可交换价值”，打造出有效的“人脉关系”呢？

通过下面的“人脉三部曲”，你就可以轻松做到了：

1.建立自身价值；

2.放大交换系数；

3.分层维护关系。

建立自身价值

既然人脉的根本在于你有多大的“可交换价值”，那么打造有效“人脉关系”的第一步就需要你建立自身的价值，并尽可能地去提升这个价值。

是人都会辜负你，但你的本事却永远忠诚。

无论从哪个角度出发，提升你的自身价值都绝对有百利而无一害。

请注意，这儿的“价值”是一个人的综合价值，不仅仅是你的专业价值，它还包括你的特征价值（如样貌、身材、智力）、资源价值（如身份资源奥黛丽·赫本之子、百亿美元资产）以及链接价值。

你需要根据你的特征、背景、发展方向选择你价值提升的切入点和侧重点。比如，你相貌一般，出身平凡，性格内向，一路走来也没踩到“狗屎运”中个彩票、遇到贵人什么的，这时你提升自身价值的最好切入点可能就是专业价值了：先让自己具备一技之长，在某个领域有一定的个人价值后，由此交换，积累更多人脉之后，再根据需要选择不同的价值互换方式。

或者，你不爱专研，喜好交友，为人仗义，爱管闲事，这种情况下

你提升自身价值的切入点就可以是链接价值：虽然你自己无法直接做价值交换，但你就像一个网络交换的中心节点，总可以“牵线搭桥”为别人找到可价值交换的对象。

一旦你成功建立了自己的价值，接下来就要尽可能地展现你的价值，放大你的可交换系数。

你的“可交换价值”＝个体价值×可交换系数。

假设你很有价值，但不为人所知的话，就如同掉落在某个阴暗角落的明珠一样，万一无人发现，“可交换系数”就为零了。这时哪怕自身价值再高都无济于事，因为再大的数乘上零的结果都只会是零。

因此，在建立了自身价值的基础上，你还要找到向别人展现你价值的方法。尽可能放大你的“可交换系数”，这样你的“可交换价值”才会最大化。

放大交换系数

那如何才能更好地展现自己的价值，放大“可交换系数”呢？

方法就是，精准加圈，建立信任。

一、精准加圈

要更多地展现自己的价值，一个很好的途径就是加入合适的圈子里。比如，你是一名相当有创意的涂鸦能手，但平时也就是在公司或朋友聚会上露几手，赢得一些掌声而已，但如果你加入“插画师”的圈子的话，那就不得了了，你创意涂鸦的交换价值会被迅速放大。他们可能会给你带来很多的商业插画商机，或者给你介绍几个愿意高价收购你创意涂鸦的买家。

在这样的圈子里，你会链接到更多可交换价值的人，他们也会以最快的速度将你的价值传递出去。但在加入圈子的时候，要特别注意两点：

第一点，加入的圈子要精准，减少无效社交，降低社交成本。

第二点，在你的价值未有效建立之前，不要浪费精力在圈子上，多将精力花在自我提升上面。否则，自身缺乏“可交换价值”的话，一切的社交都会沦为无效社交。

二、建立信任

价值展现出去之后，放大“可交换系数”的第二个关键在于，如何让别人更愿意找你而不是其他人进行价值互换。要做到这点，你需要让人信任。

1.对上交往要乐于被“利用”

被阶层比你高，或人脉比你深厚的人“利用”其实是件好事。对上的交往不要去追求一时一地的等价回报，要做好免费付出的准备。这样一旦“利用”你的人认可了你的价值，将你推荐到他的人脉网络后，你的“可交换系数”就会以指数级增长了。

这就好似某款商品被淘宝或京东商城选中了在首页免费促销一样。虽然没“赚钱”，但却大大增加了你的价值曝光度，而且还没花天价的“广告费”。

不过，对上交往虽然要乐于被“利用”，但绝对不要去“攀高枝”，无原则地奉承巴结，这种巴结回来的关系，“可交换系数”无限等同于零。

2.平级交往要愿意“吃亏”

当人人都在做等价交换的时候，你却愿意吃点亏做交换，这样愿意找你做价值互换的人就越多，你的“可交换系数”也就越大。

比如跟人借钱了，到了约定日期一定要按时甚至提前归还，而且要主动加上一定的利息。诸如这样的“小亏”吃多了后，你在别人眼中的“可交换系数”也就越来越大了。

当然，这个“吃亏”的度一定要把握好，一定要在你可承受，以及可持续发展的前提下“吃亏”。否则你吃上几次亏后连剩下的价值都所剩无几，“可交换系数”再大也就没有意义了。

3.对下交往要多多“提携”

对上交往的时候要乐于被“利用”，但你在对下交往的时候最好不采用“利用”策略，而采用多“提携”的策略。

对下交往很难产生即时的人脉收益，因此你要着眼于长期人脉关系的构建。这就如同天使轮的风险投资一样，投资100家，只要有一家成长起来，投资收益就为正了。

当然了，在采用“提携”策略的时候，你心里要做好毫无回报的准

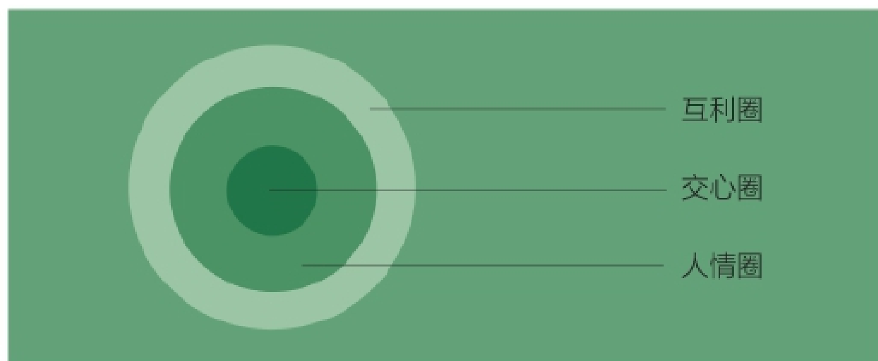
备，甚至要做好会遇到“白眼狼”的准备。也就是古人说的“施人慎勿念”，“但问耕耘，不问收获”。这样一旦有所回报就会高于你的“预期”，你的“可交换系数”也会永远大于1.

运用上面的方法，精准加圈，建立对上、平级、对下的立体信任关系，你的“可交换系数”将会被充分放大。

分层维护关系

你的“价值”建立后，随着“可交换系数”的放大，自然会跟形形色色的人发生价值交换，也会跟他们建立深浅不一的“人脉关系”。

对于这些人，你不能采用“一刀切”的方法来维护关系，而要分圈层采用不同的维护策略。每个人交往的对象不同，建立人脉的目的和侧重不同，因此每个人的人脉圈层也都会有所不同，但大致可以分为三个通用的圈层：互利圈、人情圈、交心圈。



一、互利圈

“互利圈”顾名思义，就是以利相交，利尽则散。这是最外层的人脉圈，它的核心在于你自身价值的高低。

因此，在维护这一层人脉圈的时候，你无须投入很多的精力和感情来维护。只要尽量保证你自身价值的不断提升，在价值交换时做到等价交换，或者略吃小亏，这个层次的人脉资源会源源不断。

二、人情圈

“人情圈”是内一层的人脉圈，相较“互利圈”简单的以利相交，它增加了不少人情内容。人情在中国社会中根深蒂固，近两千年封闭的农耕经济为人情的生存发展提供了天然的土壤，它在很大程度上影响了一个

人的社会关联和社会资本。

比如，即使今天我们在说一个人不太懂得社会交往的时候，还会说“这个人不懂人情世故”。其实不仅中国如此，在西方社会人情也是一个有力的人脉构建工具。

比如，罗伯特·西奥迪尼所著的《影响力》中的互惠原理，本质就是一种人情债的投资，通过先给予部分好处后，再索取更大的回报。

“人情圈”的价值交换不同于“互利圈”的等价交换，它往往是不等价交换。更多类似于《增广贤文·朱子家训》中的“滴水之恩，当涌泉相报”。

因此，对“人情圈”的关系维护所耗费的精力要远远多于“互利圈”，你要时不时地往对方的人情账户中追加投资。比如，逢年过节时的问候，别人生病、失意时的慰问等。

虽然“人情圈”要用心维护，但要注意不要陷入各种随份子的“仪式性人情”以及行贿式的“功利性人情”中。这两种人情维护方式既无助于构建有效的“人脉关系”，还浪费钱财，甚至还有犯法的风险。

三、交心圈

最内一层的人脉圈是“交心圈”。这个圈子是可遇而不可求的，有些人可能终其一生都未能积累到这个圈子的人脉。

“交心圈”里的人脉关系已经脱离了世俗的“利益互换”范畴，它是价值观层面上的共鸣和相互认可。

古往今来，有很多美好的故事阐述了这个圈层的可贵。比如古代的伯牙和子期，近代的鲁迅和瞿秋白，国外的恩格斯和马克思等。

“交心圈”的关系维护很简单，甚至比“互利圈”还要简单，就是“君子之交淡如水”，不要刻意，随心而为即可。哪怕平时可能交往很少，但一旦有难，对方必会鼎力相助，甚至能做到“士为知己者死”。

结束语

任何人际关系，其本质上就是交换关系。因此，构建有效“人脉关系”的根本就在于你的“可交换价值”有多高。

通过“人脉三部曲”，你可以更轻松地提高自己的“可交换价值”。

第一部　曲：建立自身价值

是人都会辜负你，但你的本事却永远忠诚。从你的自身情况出发，选取合适的切入点建立你自身的独特价值，奠定你有效人脉关系的坚实基础。

第二部　曲：放大交换系数

明珠只有展现在众人面前，并且得到最大化的交换，它的“可交换价值”才会最大。因此，你要提高自身的“可交换价值”，就要加入精准的圈子展现你的“价值”。

通过建立对上、平级、对下的立体信任关系放大你的“可交换系数”。

第三部　曲：分层维护关系

不同的人脉圈层，你需要采用不同的关系维护策略。“互利圈”以利相交，“人情圈”多放人情债，“交心圈”以君子相交。

同学互动

人脉圈的搭建藏着很多细节，比如说，圈子最大的价值是什么？最初的沟通中应该注意什么？

这些问题都是“框架的力量”社群的讨论选题，也期待你的加入。

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

5.2 什么样的人值得交往
——找到愿意帮你的人

在上一篇，你已经知道人脉的本质在于你的“可交换价值”有多高，这是别人选择跟你交往的基本判断标准。那么你该如何选择别人呢？请听刘艳艳老师的分享。

谁会帮助你

你的表现有多好，成长有多快，不仅仅取决于你的自身能力如何，还取决于谁会帮助你。

从学前班到初中二年级，我一直都是一个不受关注的人，成绩平平，毫无特色。

但这一切在我升入初三的时候彻底发生了改变。

我初三的班主任给予了我不同于其他老师的关注，受到班主任的关注这件事给了我极大的鼓舞。我一改以往混日子的状态，不仅获得了初三下学期的“三好学生”，而且一举考入了重点中学。

我也因此领悟到：真正值得交往的人，是能给予你帮助的人。就像我的班主任在我学习生涯中给我的支持和帮助一样，正是因为她，我才找到了学习的信心，一直念到了硕士毕业。

与能够帮助自己的人交往

你可能会认为这是一个很自私或功利的想法。

但事实就是这样：一切生命物质都具有趋利避害的特质，这其中当然包括生命物质存在的最高形态——人。

著名心理学家霍曼斯指出，人们更倾向于建立和保持得大于失的人际关系，而对失大于得的人际关系，则倾向于疏远和逃避，甚至中止这种关系。

能够帮助自己的人际关系就是得大于失的人际关系。

我也相信亨利·克劳德（Henry Cloud）在《他人的力量》中对关系的解读：科学证实，人若想抵达更高层次，实现理想的生活状态，百分之百需要依靠人际关系，以非常特定的方式，帮助我们同时提升大脑和思维。但是，这种人际关系必须是正确类型的人际关系，而不仅仅是和朋友厮混。

在任何时候，人与人之间都只有四种可能的状态：没有连接（孤立的状态）、坏连接、看似良好的连接、真正的连接。其中只有真正的连接可以帮助你成长，其他三种总是在削弱你的成就和幸福。

一个真正的连接关系是能满足你的需求的，无论是为了获得情感支持、勇气、智慧、专业知识，还是纯粹的社交，它能让你成长，永远在背后支持你。

如何找到能够帮助自己的人

能够满足自身的生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求的人对我们都有帮助。

但这不意味着他们都能够帮助你。

有能力帮助你的人比比皆是，但在某一刻愿意帮助你的人却屈指可数。

因此，我们要做的是，如何找到在自己需要帮助的时候，有人愿意挺身而出，来帮助你的人。

这些人一般具有如下特征：要么愿意吃亏，要么遵循互惠。一般来说，愿意吃亏的人一定是遵循互惠的人。

对于我来说，我的初三班主任就是一个愿意吃亏的人。

至今我已经初中毕业13年，但是我和她的关系一直很好，从没断过联系。

初中一年，她是我的学习导师；

高中三年，她是我的心灵导师；

大学四年，她是我的远方亲戚；

工作以后，她家是我的避难所。

如果是新认识不久的人，一旦你发现他未来可能对你有帮助，如何

判断他是否愿意吃亏和遵循互惠呢？可以尝试以下两点：

一、主动出击

无论在工作还是生活中，积极主动永远都是你值得去做的尝试。积极主动的人更容易掌控自己的生活，为了自己的目标不断地努力，不断地去寻找实现目标的方法，当然包括寻找为实现目标所需的资源。

举个例子，你若发现对方可能对你有帮助，那么你就可以主动请他吃两顿饭。通过第一顿饭谁来买单来看他是否愿意吃亏，通过第二顿饭谁来买单看他是否遵循互惠。

如果两次他都没有买单，而且交往期间他也没有表现出任何互惠意识，那么你要做的就是果断放弃，不必企图未来你有需要时他一定会帮助你。

二、牵扯利益

通过一起做一些涉及双方利益的事，来观察他的行为。

比如同一个东西，双方都想要时谁会做出让步；需要他付出力气为你去做一件事情时，他是否会跟你讨价还价等。

如何与值得交往的人维系真正的连接

人际关系的本质是价值交换。

一个长久健康的人际关系必须建立在双方都能给彼此提供价值的基础上。因此，若想与一个值得交往的人维系长久的真正连接关系，你要做到感恩。

首先，你要善于观察

观察你能观察到的和他有关的一切细节，这么做的好处是有利于你实施感恩行动。

感恩不需要以什么伟大的方式回报，而是从现在起尽自己所能去做。感恩可能是他在失意时，你的一句问候；他在劳累时，你的一句关心；他喜欢吃西瓜，而你恰好能够满足他。

其次，你要提升自己

从价值交换的角度来讲，你若想获得更大的价值，那么也要给对方带来更大的价值。因此，努力去提升自己，让自己变得更有价值，你也

更容易吸引对方来帮助你。

我的班主任愿意让我放假到她家去吃喝玩乐，愿意花时间给我排忧解难，愿意在我不工作时给我无偿提供住所。这都离不开我对她些许点滴的问候和关心，以及自己的积极进取。不断提升自己，期待将来的某一天可以带给她更大的回报。

总之，即使在你还没有能力去涌泉相报时，也请你始终怀着一颗感恩的心，通过各种方式去创造机会。你要让对方相信，你是值得他为你付出时间和资源的。

结束语

为了取得更大的成就，我们希望自己的周围有尽可能多的能够给予自己帮助的人。

这些人所具有的特征一般是对你要么愿意吃亏，要么遵循互惠。那么，面对他们给予的帮助，请记得你一定要怀有一颗感恩之心，创造机会给予对方帮助。

其实，无论是在生活中，还是在职场中，帮助别人往上爬的人，往往会爬得更高。因此，想要爬得更高，先让我们自己变成一个愿意帮助且有能力帮助他人的人。

同学互动

你都在跟谁交往呢？有没有你认为特别值得交往的人呢？

你可以加入“框架的力量”社群，跟5W＋同学一起探讨更多寻找值得交往的人的方法。

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

5.3 如何与领导很好地沟通——与领导沟通的四大原则

职场的人脉有领导、同事、客户和下属，每一层级的人都需要好好沟通。这一篇，王世民老师跟你分享如何做好“向上沟通”。

与领导沟通，也是一门技术

进入职场十多年，我有一个很好的记录，就是几乎跟所有曾经的领导都成了朋友。

他们中有张罗着给我介绍对象的，有借钱给我买房的，有给我介绍客户的，有跟我合伙创办公司的。

不仅如此，我在做企业管理咨询项目时，也会经常被客户项目组的人请去帮忙跟他们的领导做沟通。他们经常跟我说的话是：“我们领导比较听你的，这个事您帮忙沟通下呢。”

一直以来，我都没觉得这是一项多么特别的能力，就好像鱼在水里游泳，感觉就是一件自然而然的事。

直到2016年年底创办了YouCore，不停地看到各类“如何跟领导交流”“如何跟领导汇报”的咨询问题后，我才意识到这可能还真是一项挺特别的能力。

于是，我将自己这些年来跟不同领导沟通的情况好好梳理了一遍，整理了一份与领导沟通的心得。

不过，在参考这份心得的时候，你如果能更多关注与领导沟通的基本原则，而不是各种小技巧就更好了。

技巧是无穷无尽的。以与领导沟通而言，你咨询100个人，至少能听到200种技巧。

不过，无论沟通的技巧多么纷繁复杂，万变不离其宗，真正有效果的沟通技巧，本质上都必然遵循着沟通的基本原则。

沟通的三大要素

沟通的定义之一是不同的行为主体，通过各种载体实现信息的双向流动，形成行为主体的感知，以达到特定目标的行为过程。

从沟通的这个定义中，我们至少可以提炼出沟通的三大要素：行为主体（沟通参与者）、信息（包括事实、情感、想法、思想等）、通道（如面对面、电话、汇报等）。

因此要做好与领导的沟通，本质上就要从这三大要素出发进行思考，让每一个要素都发挥出价值。

一、针对“行为主体”要素

你与领导沟通一定是有特定目标的，这个目标能否实现取决于参与沟通的各行为主体的反应，最重要的就是领导的反应。

若沟通能够实现领导的意图，则领导的反应就有助于沟通目标的实现；反之，领导的反应就无助于甚至会阻碍沟通目标的实现。

因此，与领导沟通的第一个原则，就是要能明确领导的意图，简称“明确意图”原则。

二、针对“信息”要素

达成沟通目标的最根本手段就是信息的交换，也是信息的传递和信息的接收。

因此，如果信息编码质量偏低，领导感知到的信息与你想传递的信息之间的偏差就会很大，沟通的效果就会大打折扣，甚至会直接导致沟通失败。

同理，在接收领导传递的信息时，如果你的信息解码能力不足，也会导致你接收到的信息与领导的真实意图存在偏差。

因此，与领导沟通的第二个和第三个原则，就是要能有效编码传递给领导的信息，以及充分解码接收到的信息，简称“有效编码”原则和“充分解码”原则。

三、针对“通道”要素

沟通目标能否实现，还会受到“通道”要素的影响。

同样的信息内容在传递给领导时，采取的通道不同，沟通效果可能

就会大不相同。

比如，每周告知领导项目正常进展的事项，你选择邮件沟通就优于当面沟通；但不得不告知领导这个项目可能要失败的时候，你选择当面沟通会远远好于邮件沟通。

而且，通道不同，同样的内容要采用的信息编码方式可能就会不同。

比如，通过电话跟领导汇报时，汇报内容最好不超过三点，否则领导是记不住的；但使用PPT当面演示时，你就可以放入更多的内容，因为有视觉效果的导航辅助，领导更容易记住。

因此，与领导沟通的第四个原则，就是要能根据实际情况，选择合格的信息交换通道，简称“选准通道”原则。

一切与领导沟通的技巧，都无外乎是这四大原则的运用。

1.“明确意图”原则：针对行为主体。

2.“有效编码”原则：针对信息的传递。

3.“充分解码”原则：针对信息的接收。

4.“选准通道”原则：针对信息通道。

因此，掌握了上面四个与领导沟通的基本原则后，你就不会迷失在无穷无尽的“沟通技巧”中了，甚至你可以根据你的实际情况，创造出最适合你的与领导沟通的技巧。

下面，我们一起来看一下具体怎么运用这四个基本原则。

“明确意图”原则

怎样才能做到在沟通中，更有效地明确领导的意图呢？

方法有三种：你要在沟通前，也就是平时要多多积累对领导的了解；沟通中，要多去想为什么领导会这么说，要这么做；沟通结束前，一定要记得确认你对领导意图的理解是否正确。

一、积累了解

你有没有发现，你和很好的朋友沟通，几乎不存在沟通不好的情况，你每次都能准确地理解对方想要的东西。

之所以能做到这点，就是因为你已经很了解对方了。

因此，如果你平时注意积累领导的利益关注点、喜好、性格、背景等信息的话，就会对领导有更多了解，也就更容易在沟通时领悟领导的意图了。

二、多思多想

除了平时要注意多积累对领导的了解，每次在跟领导沟通时，你还要多思多想，多揣摩领导的真实意图。具体如何做呢？最好的方法之一，就是在脑海中不断地自问“为什么”。

比如，领导跟你沟通一个市场活动的策划安排时，你就需要在脑子里自问一系列问题：

“领导为什么要办这次市场活动？”

“领导为什么会选择这个地点？”

“领导为什么要选择这个时间？”

“领导为什么让我负责这次市场活动？”

……

这样自问多了后，对领导的意图也就领悟得越来越准确了。

三、确认意图

每次沟通结束前，一定要对领导的意图进行确认。

正常情况下，你可以这样开头：“领导，我理解这件事您最主要的目的是……您看我的理解有没有偏差或遗漏的地方？”

这么做的好处有两点：

一是能纠正你对领导意图理解的偏差；

二是能让领导感知到你理解他的意图了，这样在后续的沟通中，领导会更容易接受和认可你。

通过积累了解、多思多想以及确认意图，你就可以相对更容易地明确领导的意图了。但仅明确意图还不够，你还要很好地编码信息，准确地给领导传递你的意思。

“有效编码”原则

怎样编码信息才能更准确地传递你的意思呢？高质量的信息编码必须同时做到下面三点：

一、从领导的视角编码

无论你的沟通目标是什么，在跟领导沟通时，一定要第一时间让领导感知到他的意图被满足了或会被满足，这样领导的态度或行为才会跟你的沟通目标一致。

因此，你传递给领导的信息，一定要从领导的视角进行编码，而不是你的视角。

举个例子，领导要出差参加一个会议，安排你帮忙订一家离会场近的酒店。因为参加会议的人实在太多了，会场周边的酒店都被订满了，你费尽心思找了很多朋友帮忙最终才订到了一间房。

假如你跟领导汇报这件事，你的沟通目标是想凸显自己这次的辛苦和功劳，因此你可能会按下面的方式编码信息。

“领导，这次房间太难订了，我将周边的所有酒店都问遍了，结果没有一家有空房。没有办法，我找了一个在当地做旅游的朋友，让她帮忙，结果她也没办法。后来……”

采用这种信息编码方式的话，领导听了几分钟，可能会理解成你没订到房，这会儿正想方设法地找借口呢。因此，领导不但接收不到你想传递的“辛苦和功劳”，还很有可能训你一顿：订个房这么点的事你都做不好，你还能干什么呀你！

从领导的视角重新编码这段信息的话，你可以改成下面这样。

“领导，您的酒店订好了，具体信息我发到您微信上。不过这次房间还真不好订……”

这么编码的话，领导第一时间就感知到他的意图被实现了，也就更有可能认可你的辛劳。

二、按领导的喜好编码

领导的性格不同、喜好不同、背景不同，对信息的解码方式也会有所不同。

比如，有的领导喜欢言简意赅，有的领导喜欢详细说明，有的领导只愿意听结果，有的领导喜欢事无巨细进行了解。

因此，哪怕汇报的是同样的事情，最好也能根据不同领导喜好的解码方式，对信息做不同的编码，靠“一招鲜，吃遍天”是行不通的。

比如，跟领导汇报，是用SCQA模型（事实——冲突——疑问——回答）好？还是用GAR模型（目标——行动——结果）更好？其实没有定论，要依据领导喜欢的解码方式来定。

不过，有一些基本的信息编码原则是通用的：逻辑清晰；讲三点；要给领导答案、建议，哪怕风险也行，但千万不要只给问题；尽量让领导多做选择题，而非问答题。

三、适时调整编码

信息编码完传递出去后，要注意观察领导接收到信息后的反馈，以确定信息编码的效果。

你可以观察领导的表情和动作，比如领导的眉头是不是皱起来了？领导是不是开始心不在焉了？

如果可以，你也可以直接言语询问。比如：“领导，到目前为止，您有什么意见或建议吗？”

一旦领导的反馈表明他接收到的信息有偏差的话，就要适时调整信息编码方式了。

如果你能做到从领导的视角出发，按领导的喜好编码，并且可以根据领导的反馈适时对信息编码做调整的话，你传递给领导的信息就肯定更容易让领导感知到。

接下来，你要关注的就是如何充分解码接收到的信息。

“充分解码”原则

在接收领导的信息时，如何才能做到充分解码呢？

你只要把握好三个关键就可以了。

第一个关键：倾听

在接收领导的信息时，你首先要好好地倾听和记录，避免急于表达，哪怕有困惑或质疑的地方都要先忍着，你可以先记下来，等领导把话说完后再统一确认。

为什么要这么做呢？有两个原因。

原因一，你只有专心致志地倾听，才有可能接收尽可能多的信息。当然，这里的“倾听”，不仅仅是用耳朵听，它还需要你去接收声音之外的动作、表情等。

原因二，在领导没有全部表述完成前，你可能会理解错领导的意思，这时贸然表达，反而会引起领导的不快。

第二个关键：组织

有的领导在传递信息时，因为时间紧或者自己也还没想得太明白，会存在讲得不清楚、信息有遗漏等情况，因此在接收信息时，不能只是像复录机一样，将领导说的话原封不动地记录下来，而是要重新结构化地组织接收到的信息。

举个例子，假如领导指示你去准备一场市场活动，你就可以用5W2H来组织接收到的信息。这么做的好处是，无论领导讲的内容多么杂乱，你都可以将它们有条不紊地组织好，也很容易发现遗漏的内容。

比如，关于在哪儿举办这次市场活动，领导颠三倒四地讲了五六次，但对活动预算却只字未提，通过将领导传递的信息按照5W2H组织后，领导一讲完你就能发现这个遗漏了。

第三个关键：复述

因为受到“噪音”干扰，无论你怎么“倾听”，怎么结构化组织，你接收到的信息跟领导真正想传达的信息之间或多或少还是会存在偏差，特别是有些时候，领导自己有遗漏或讲错了。

因此，等领导讲完后，你务必要跟领导复述一下你接收到的信息，以根据领导的反馈修正偏差。

一般情况下，你可以这么复述：“领导，根据刚刚30分钟的沟通，我理解您一共讲了三点。第一点……第二点……第三点……您看以上这三点有没有遗漏或有偏差的地方？”

假如，在复述前你对领导的部分观点有疑惑或质疑，那么可以先澄清后再复述。

但在澄清的时候，要注意方法技巧，不能直接反驳领导。你可以顺着领导的思路，以假设的口吻提出异议，让领导思考解答。比如：“如果……那该怎么办？”

通过倾听、组织和复述，你就可以充分解码接收到的信息了。

最后一个要关注的原则就是如何选择沟通通道了。

“选准通道”原则

怎样选择通道，以及选择怎样的通道与领导沟通效果才更好呢？

有两个基本的选择标准。

一、根据沟通目标选择

沟通目标不同，最合适的沟通通道可能就会不同。

我们每个人跟领导沟通的具体目标可能都不同，但大致可以归纳为四类。

第一类，情感联系。涉及人类情感的交流，面对面交流永远都是效果最好的。因此，如果沟通目标是为了跟领导建立更好的情感联系，那么只要条件允许，就尽量面对面沟通。

第二类，信息传递。这类沟通目标传递的信息大多是事实、客观意见等，而且只要领导接收到即可，无领导有特别反馈，因此采用邮件、电话、微信等沟通工具远程交流即可，没有面对面沟通的必要。

第三类，获得领导理解或认同。这类沟通目标相较信息传递，不仅要让领导接收到自己传递的想法、主观意见等，更需要根据领导的提问、质疑等反馈做出合适的解释。因此，这类沟通目标就需要面对面的交流方式，至少也要可互动的视频形式。

第四类，说服领导。这类沟通目标比获得领导理解或认同需要更多的互动，以及言语外的信息交流，因此面对面的方式是最佳的。

二、根据沟通内容选择

除了需要根据沟通目标选择沟通通道外，沟通的内容对通道的选择也有影响。

如果沟通内容包含的信息较少，那么选择电话、微信等沟通通道比较方便。

如果沟通内容包含的信息很多，那么选择当面汇报、邮件等沟通通道更为合适。

当然，现在各种新的沟通工具层出不穷，因此在沟通通道的选择上也无须墨守成规，只要你认为能达成沟通目标就行。

结束语

篮球运动中有个不成文的“传接球理论”，只要发生传接球失误，这个失误一定记在“传球人”身上。

与领导的沟通同样如此，没有不好沟通的领导，只有不会沟通的下属。

明确了领导的意图，对领导的信息能够充分解码，领导与你沟通就会很顺心，如沐春风。

清楚了领导的意图，能够有效编码信息，选准了通道，你传递的信息自然是领导想听的，你也就更有可能进一步让领导认可和接收到你的信息，甚至按你的意图行事。

我们每个人面对的领导的性格和背景可能都不相同，跟领导沟通的具体场合更是各不相同，各种沟通的小技巧也学之不尽，但只要掌握了跟领导沟通的四个基本原则，无论是接收领导的指示、跟领导汇报，还是跟领导讨论问题，你都能做到游刃有余。

同学互动

与老板沟通的四个原则中，你觉得自己在哪一点比较薄弱呢？你准备做什么相应的改变？

把你排查的问题和对策通过微信公众号告诉我们，在解决问题的同时，你还有机会获得我们为你准备的惊喜礼品！

5.4 为什么说好交情都是冲突出来的
——有效冲突的三种姿势

上一篇你掌握了与领导“向上沟通”的方法，这一篇就要谈谈如何做好与同事、客户的“平级沟通”了。谭晶美同学告诉你，如何用冲突玩出好交情。

冲突也是一种沟通方式

一个朋友最近向我诉苦。

她在一家外企做项目协调的工作，这次出差到厦门进行项目支援。因为当地负责的同事给供应商的数据和她从总部调出的数据不一致，这让她在和供应商的沟通中非常被动。

现在供应商不愿意签字，她只能多留厦门一个星期，先把内部的数据全部都梳理清楚之后，再和供应商约谈。朋友有两次主动约这位提供数据的同事，想和他聚在一起讨论下数据归整的问题，但他都以当天太忙推脱了。

听其他同事讲，这位同事脾气不太好，和办公室的好几个人都有过冲突，朋友也隐隐感觉他不太好沟通。看着一周的期限临近，朋友也越来越焦虑。

“昨天他推脱的时候，我就应该强硬一点。”

“不过，实在是不想和他起冲突……”

微信上聊这事儿时，她连给我发了好几个无奈的表情。

我太理解她了，碰到强势的同事谁没有害怕冲突、退缩的时候呢？

做毕业论文时带我的师兄，强势起来连导师都拗不过，在他跟前我基本不敢表达自己和他不一样的想法。那段时间不仅心理压力大，额头、下巴以超青春期的速度冒痘，论文进展也慢得要死。做了半年的忍者神龟后，哭鼻子找到导师，他说的一句话我印象特别深刻。

“一定不要害怕冲突，冲突也是一种沟通方式。”我之后便借了小胆

和师兄也小吵过两次，但感情反倒没那么生分了。毕业后的这些年，几乎每年年前都会特地找他聚一下，聊聊这一年的变化。

其实，大多数国人都会有冲突恐惧症，因为常规教育下，我们常常被教育成不和别人吵架的好学生。再加上天生避免冲突的偏好，以至于大多数人可能从来没有意识到冲突也是有好处的：

1.就发生冲突的双方而言，冲突中的自我表露，是促进亲密关系的三大因素之一（其他两个因素分别为依恋、公平）；

2.就引发冲突的事件本身而言，冲突后达成的共识才能经受住各种隐藏问题的考验。这点在职场上尤为明显。

好交情，都是冲突出来的

自我暴露层次越高，交往的层次越深，这是著名的约哈里之窗理论。

事实上，良好的人际关系是在自我表露逐渐增加的过程中发展和亲密起来的。

适当且不失时机地暴露自己，尽可能地通过各种渠道向他人传递自己的信息，可以很快地缩小自己与别人的心理差距，增加彼此的踏实感。

而冲突其实就是一种很有效的渠道。

平日里，很多人都是戴着一副面具待人，把自己的真实想法掩藏得很深，而冲突时趁着情绪，倒不管不顾，把所有想法一股脑全部散出去了，却也是真情大流露。冲突后往往会出现两种情况：

一是发现“这货和我不对路”。所谓“道不同不相为谋”，如此说来，倒也不必觉得有什么损失。

二是不“吵”不相识。经过这一吵，发现对方还不错，“嗯，这货好像不是脓包，真性情，有几分真本事”，竟然相见恨晚，甚至吵成了知己，打成了莫逆，反倒显得非常珍贵了。



约哈里之窗

自我暴露层次越高，开放区域越大，交往层次就越深。

比方说《水浒传》中的李逵和张顺，初次见面时便大打出手。但这哥俩之后却相处得十分愉快。当然咱们不比江湖男儿，能动口时尽量别动手。

未经争辩而达成的共识，都是脆弱的

工作中，我们每个人对于同一个事件其实都会有完全不同的理解和想法。大家也是从完全不同的角度支持或者反对的，但一旦都投赞成票，就没有机会摆开来讲这些歧义了。

特别是当实际操作交由具体某一个人来执行时，很快他就会发现，糟了，根本不是他自己一个人原本想的那么回事。

史隆恩，通用汽车早期最杰出的总裁，从1923年到1956年，实际上治理通用汽车公司长达33年。这段时间，通用汽车爬升追上福特公司，奠定了作为美国三大汽车厂之一的稳固地位。

史隆恩留下了许多管理上的丰功伟绩，不过流传最广也流传最久的，却是他在某一次内部会议上没有预先准备讲稿的谈话。

史隆恩对着会议参与者说：“各位先生，显然我们对目前这个决定达成了完全的共识，没有任何人有任何不同的想法。那么，我提议我们暂时冻结这个议案。让我们大家有时间去发展一些不同意见，这样也许可以多增加对这个决定的理解。”

共识不见得是好事，因为现实生活中很少有真正的共识，共识往往只是因为差异被隐藏下去的幻想而已。

得来太容易的共识，不一定是所有人想法的统一，还有可能隐藏着分崩离析的陷阱，而冲突就是找寻藏在共识下的不同意见。这和“吵架出真知”“真理越辩越明”本质上是一个道理。

如何正确地冲突

既然适当冲突是有好处的，那掌握冲突的正确姿势便显得十分重要了。怎么才能正确地冲突呢？这里有几点建议：

一、避免关系型冲突及任务型冲突的转化

1995年，耶恩（Jehn）以冲突发生的性质为依据，把冲突分为关系型冲突和任务型冲突。

关系型冲突是指沟通的双方感觉到彼此之间的不一致或不协调时，会产生紧张、愤怒、敌意或其他负面的情绪，属于个人情绪导向的。而任务型冲突指的是冲突双方对于任务的目标、决策或解决方法等有不同的观点、构想、判断而产生的冲突，属于事件导向。

一般认为，关系型冲突多是负面的，因为它引导大家把时间和精力浪费放在彼此的关系上，忽略了真正问题的解决，背后依然隐藏着各种风险可能随时爆发。而任务型冲突多是正面的，它使双方的互动频率增加、思考更加深入，进而产生新的想法。

如果果真如此，那我们只需要避免关系型冲突就可以了，但事实上，两种冲突是会彼此影响的。很多时候，我们最先发生的是任务型冲突，一旦处理不当，冲突双方便可能会开始合并所有因任务冲突所产生的负面意见，进而演变成关系型冲突。所以，我们不但要避免关系型冲突，也要避免任务型冲突往关系型冲突转化。那么如何避免呢？

1.就事论事，不错误归因

人们经常把他人的行为归因于人格或态度等内在特质上，而忽视他们所处情境的重要性。罗斯（L.Ross）称之为基本归因错误（Fundamental Attribution Error,FAE）。

比方说，一个每天配合你工作的同事，原本应在每天下午5点前汇总当天数据给你。但是最近这几天，即使你已经拼命催他了，他依然拖

延至第二天中午才给你。

这种情况下，你很可能会忽视对方真的只是因为最近比较忙，而错误归因为“这小子是不是对我有什么看法呀”，如此便容易引发关系型冲突。

想要避免归因错误，需要我们在选择开口与沉默之前想清楚，需要解决的问题是什么。同时不猜测对方的动机，不猜测事情发生的原因，当然更不能把你想传递的信息，以攻击的形式表达出来。

2.冲突一定要以达成共识收尾

很多时候，冲突都是由负面事件积累所造成的，所以一旦东窗事发，一方甚至双方总会抑制不住委屈地开始翻旧账。翻旧账式的冲突原本是为了引起对方的愧疚，达到让对方妥协的目的。但一旦你主动说了，反而是在戳对方的痛处，让对方原本的内疚也消失殆尽。

所以，每一次冲突最好都以双方共识来结尾，明确的共识也相当于给这次冲突画上了句号，避免彼此的负面情绪累积。

如果在达成共识的过程中，理性对话不能顺利进行，先放一边也是一个不错的处理办法。

二、冲突的目的是为了更好地实现双方的共同目标

主动冲突的起因一定是为了双方共同的目标，但很多时候各自的目标是冲突的。这时候就需要找到超越各自具体目标的更高一级的目标。比如说部门利益的冲突背后，其实是共同的公司利益目标。

值得注意的是，一旦只涉及单方面或者此消彼长的利益关系，冲突后即使最终达成共识，好像自己占了上风，守住了底线，但合作关系也会成为牺牲品，并不能带来真正的胜利。

三、冲突后要善于主动引导关系的回温

即使冲突是好的，很多时候冲突过程中激烈的冲突氛围，也会让很多人心理不舒服，所以一定要善于主动引导关系的回温。

职场上常见的冲突总发生于团队共同负责一个项目的时候，交集多，冲突也多。所以项目结束后大家聚在一起吃个饭，酒足饭后说开了，就是一个引导关系回温的好法子。

结束语

很多人都有畏惧冲突的心理，一旦进入紧张的氛围，大家就会不自觉地想要退缩，进而忽略了真正问题的解决。

但其实，适度的冲突也是有好处的，甚至可以说，只有经历了冲突的交情才能体现出友情的厚重：

其一，冲突中的自我表露，能够加深双方的心理连接；

其二，冲突达成的共识才能经受住各种隐藏问题的考验，而这种共同完成一件事的经历又会反过来促进交情的升温。

当然，掌握了正确的姿势后，冲突才能带来好的效果：

1.避免关系型冲突及任务型冲突的转化；

2.冲突的目的是更好地实现双方的共同目标；

3.冲突后要善于主动引导关系的回温。

同学互动

你知道什么样的人绝对不能和他起冲突，又该如何与他起冲突吗？

加入“框架的力量”社群，立刻学到！

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

5.5 没有不行的下属，只有无能的领导——“选人、搭配、管理、培养”全攻略

掌握了与领导“向上沟通”的方法，与同事、客户“平级沟通”的方法，这一篇就请王世民老师继续为你谈谈如何做好“向下管理”。

你是抱怨下属能力不足的领导者吗

我是工作第2年开始带团队的，那时是2005年，我担任一个组的开发组长，手下有两名比我大两岁的同事。

刚开始，因为完全没有带团队的经验，而且他们又比自己年龄大，心里还挺忐忑的，怕他俩不服自己。因此，我工作起来比升职前更加拼命了。

这么战战兢兢的一个月下来，我是一点都不忐忑了，但这两位同事在我心里的形象也一落千丈。我甚至偷偷在心里给他们分别打了一个标签，一个是“笨蛋”，一个是“懒货”。

“笨蛋”的来源是因为这位同事写代码的能力实在不敢恭维，50行代码能搞定的功能他能写上几百行，而且程序Bug（问题）还很多。他编完的代码，我基本都要重做一遍。

“懒货”的来源是因为另一位同事工作期间，一会儿要出去抽支烟，一会儿要去便利店买瓶水，我1天就能写完的代码，他至少要干上3天。

因此，那段时间我特别累，几乎一个人将一个组的工作都给干了。

于是，只要跟人聊到工作累的话题，我都会“怨妇式”地抱怨这两个人的能力实在太差了。

后来随着自己带团队的水平日渐提高，我觉得这种“怨妇式”的抱怨应该彻底远离我了。

没想到，13年后的今天，我一位从集团职能部门转任子公司老大不久的朋友开始跟我抱怨，手下的那些副总和总监们能力不行，一点儿都不让他省心。

每次见面都唠叨这个，让我恍惚间有一种往昔再现的感觉。

其实，下属绝对会有缺陷的。之所以需要团队管理，就是因为每个人都存在缺陷。

凡是抱怨下属能力不足的领导者，99%都是自己在人才的选择、配置、管理或培养上出现了问题。

做好“选人”

一切团队问题都源于自己的管理无能，无关下属的能力。

对这句话，你可能会有这样的质疑：假如公司配给我的人确实能力很不行，难道这也是我的管理无能吗？

是的，因为选人本就是领导最重要的职责之一。

微软的观点就是，选对人比培养人更重要。

对的人进入团队后，会快速产生价值，而且你需要在他们身上花费的精力会很少。

但如果选择的人能力不足，你就要投入更多的时间和资源来培养他们，还要把本该他们干的活给干了，这意味着作为领导的你，一段时间内基本上把自己填进去了，实际上耽误了更重要的工作。

如果选择的人在人品上有问题，那对团队而言更是一场灾难。

有个著名的“酒与污水定律”，说的是：把一匙酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水；把一匙污水倒进一桶酒里，得到的还是一桶污水。

什么意思呢？

意思就是只要有一个错误的人进入了团队，就会产生惊人的破坏力，会迅速污染整个团队的氛围。即使你立马开除了这样的人，也要花费额外的精力来恢复团队氛围，甚至有可能不可还原。

因此，与其花费很多不必要的精力来培养不合适的人，不如花更多的精力在选择合适的人上。

做好“搭配”

选好人后，不代表你就可以高枕无忧、放手不管了。

同样的一批人，在不同的搭配组合之下，团队表现可能有天壤之别。这就是同一支足球队，在不同教练手上，战绩会有巨大不同的原因。

团队管理的本质就是优化人员配置，配置水平的高低体现了团队管理水平的高低。

韩信在项羽的手下，就是一个“治粟都尉”，也就是管军粮生产的后勤官。但到了刘邦手下，官拜大将军、相国，一人之下万人之上，结果一路替刘邦定三秦、擒魏、破代、灭赵、降燕、伐齐，直至垓下全歼楚军，打下大汉的江山。

从这点来看，刘邦团队管理的水平就远远高于项羽，他知人善用，知道应该将韩信配置在什么位置上。

人力资源管理中有一个“不值得定律”，这个定律说，一个人认为不值得做的事情，就不会做好。

你要相信，没有能力不行的下属，只有放错位置的人才。位置放错了，他就会认为你分配的事情不值得做，自然就不会做好，在你眼中就成了“能力不行”了。

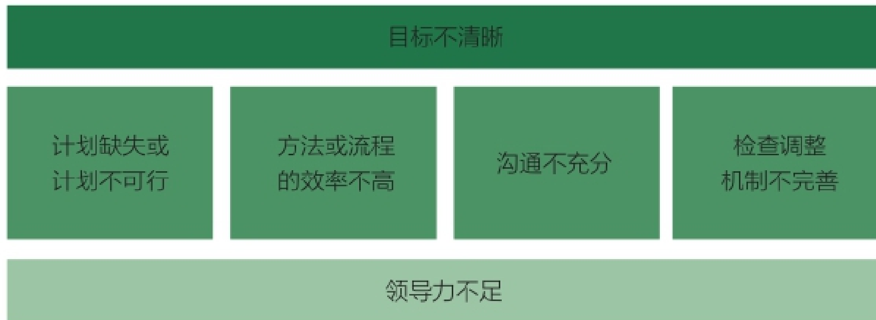
因此，一个优秀的管理者，必须深刻了解下属的意愿、能力、性格特征，合理分配他们的工作。

比如，高成就动机的下属，就安排他单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作；依附感强的下属，就更多让其参与某个团队的共同工作；权力欲强的下属，就安排其担任一个与之能力相适应的主管等。

做好“管理”

选好人，做好搭配，一个优秀团队的架子就有了，这就像一辆“车”被制造出来了，但要让这辆“车”动起来，行驶到目的地，还需要有人来“驾驶”，也就是管理。

一个人的管理水平不高，主要就是受到下面六大因素的影响。



影响管理水平的六大因素

因此，一个优秀的领导，一定要做好这六大因素的管理。

一、目标

目标不清晰，下属就没有努力的方向，能力就无法聚焦，工作成果也无法展现。

目标不清晰的主要表现有两种：

1.团队目标不明确或下属不清楚目标；

2.目标不合理，比如太低了下属缺乏挑战的动力，太高了又让下属望而生畏。

因此，一个优秀的管理者，必须能给团队设定清晰的目标，至少是符合SMART原则的。

S代表明确性（Specific），也就是目标必须是具体的，而不是笼统宽泛的；

M代表可衡量性（Measurable），也就是目标必须是数量化或者行为化的；

A代表可实现性（Attainable），也就是目标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

R代表相关性（Relevant），也就是目标必须与整体工作是相关的；

T代表有时限性（Time-bound），也就是目标必须有明确的截止期限。

这个目标还需要让下属也很清楚，并且你能根据下属的不同情况对

目标做合理分解，让每个人分配到的子目标，都是跳一跳够得到的。

二、计划

光有目标，但没有计划或者计划不可行，下属依然会无所适从。

特别是多人协作的工作，在没有计划的情况下就贸然开始工作，结果只能是一团乱麻，个体能力再强的员工也会变成你眼中“无能”的下属。

这就是NBA（美国职业篮球联盟）中，哪怕是全联盟最强的超级球星，在一个混乱的球队中，都无法带队夺得总冠军的原因。

因此，作为领导，你必须要有一份可以让下属照着开展工作的计划。

三、流程与方法

每个下属的能力水平都是不一样的，有人可能只要你给个方向，他就能给你最终的成果，但这样的下属在你团队中的比例绝对少于20%。

对于绝大多数下属，你不能只提要求或只给目标，而不给方法。否则你只能一次次地失望于他们的“无能”。

因此，你需要注意将团队的优秀经验固化成流程和模板，这样既能给下属以方法指导，又能在人员工作水平参差不齐的情况下保证团队整体的工作水准。

如何提炼标准化的工作流程和模板，你可以参考王世民老师所著的《学习力》，这本书中不但给了具体提炼的方法，还给了丰富的模板示例。

四、沟通

很多时候，某个下属之所以在你眼中“能力不足”，并不是真的能力不行，而是团队中的沟通不充分，导致他理解的工作或努力的方向与你所期望的偏离了。

因此，你一定要建立一个充分沟通的机制，比如日例会、周会的安排。除了这些正式的沟通机制外，你还可以营造一个充分交流的团队氛围，这样整个团队的目标就更容易一致了，谁碰到问题也会更容易找到求助的人。

五、检查调整

无论多么好的目标、计划、流程与方法，无论能力多么强的下属，在实际执行任务的过程中，一定会产生偏差。

很多时候，这些偏差产生后并没能得到及时的发现与纠偏，于是最后下属呈现给你的结果就是不合格，他们在你眼中也就成了“能力不足”的人。

因此，你一定要建立一个闭环的检查调整机制。不能光布置任务，而没有对任务的检查节点；或者有了检查节点，但没有奖罚制度或者奖惩制度执行不严格，做好做坏都一个样。

六、领导力

最后一个影响你管理水平的就是你自己的领导力。

如果你自己的人品或能力不被下属认可，你自己缺乏表率，或者你自己不会有效授权，那么你手下绝对全部都是“能力不足”的人。

因此，作为管理者，自己首先要具备过关的能力，做好表率，并学会给下属合理授权。

做好上面六点，你就会神奇地发现，那些“能力不足”的下属一下子能力就突飞猛进了。

做好“培养”

前面我们说过，选对人比培养人更重要，但这并不代表你就不需要培养下属了。

之所以需要培养，无非是下属现时的工作输出与工作需要之间产生差距了。

一个人的工作输出是同时受到态度与个人能力影响的。



工作输出公式

第一，态度

下属的态度，通过你的领导力、激励手段，是可以快速改变，并做短期保持的。因此对于周期短的工作，下属的态度并非是关键点。

但如果你想培养的是“基石型”的下属，那么态度就是一个最关键的考量点了，所谓“德才兼备，以德为先”，对于态度不端正的下属，如果每次都要靠短期激励来纠正的话，就千万不能当成团队核心来培养了。

第二，能力

关于团队成员的能力，自然要安排培训、创造实践机会帮下属提升，但千万不能陷入这个误区中：所有人的能力都是可以通过培训提升的。

这个观点在原则上没错，但忽略了提升速度的要求。在实际管理中，你会发现，下属提升的速度往往是赶不上工作推进的速度的。因此，作为管理者首要应注意选才，人选对了，培训才能事半功倍。

结束语

有没有确实是下属能力有问题，而不是你管理无能的情况？

有！

如果组织分配给你的人确实不适合你的团队，而你又没有换人的权力的话，这种情况下导致的问题确实不是你管理无能。

但将管理成果不如意归因到这样的客观情况下，对你毫无意义。一是根本无法改变现状，二是无助于你管理水平的提升。

因此，接受下面这个观点——“一切团队问题都源于自己的管理无能，无关下属的能力”——对你有百利而无一害。

若能克服这些客观制约，你就可以将工作完成得更好，也不再需要像我曾经那样做对管理水平提升毫无益处的“怨妇式”的抱怨。

若最终无法突破客观环境的制约，你也能得到更多的管理锻炼，选人、人员搭配、团队管理、培养下属的水平会得到更大的提升。

同学互动

团队管理从来不是一件容易的事，很多时候还要根据每个团队成员的性格特点对症下药。

不少做销售的同事，因为业绩冒尖被提为团队负责人，但最终还是退了下来，觉得单打独斗更加适合自己。

你在管理中碰到过什么棘手的问题吗？进群给你方案。

关注微信公众号YouCore(ID:YouCore），回复“互动”，加入同学互动群。

后记

书看完了？

谢谢你的阅读，让我们得以通过文字完成一次这么立体的交流，从格局、认知，一直到方法和工具。

希望你可以按照职场最底层的逻辑为自我赋能：提升人生格局、转变落伍观念、适应未来方向、掌握系统方法、放大人脉。无论未来多么不确定，无论职场怎么变化多端，你都可以随时随地将你的知识和技能做最大价值的自由置换，持续放大你个体的职场价值，永远保持巨大竞争力的势能。

限于篇幅和本书主题的关系，我们还有很多特别想跟你分享的优秀文章未能收录在本书中。以下10篇文章，每一篇全网阅读都超过了百万，推荐给你作为本书的引申阅读（在YouCore公众号回复文章前的对应数字即可查看，比如回复“1002”)。

1001:《如何让10年后的你，不后悔现在的职业选择》

1002:《工作10年才懂的道理，早知道职位比现在高两级》

1003:《请把你的能力长成一棵树，而不是一片草》

1004:《如何做到无视环境制约傲娇地成长》

1006:《你是如何在职场上谋杀掉自己的》

1010:《如何构建完整的知识体系框架》

1011:《关于碎片化学习，看这一篇就够了》

1017:《如何在3个月内零基础成功转行》

1019:《没学历、没经验，凭什么你就敢按本能做事》

2007:《80%的人在升职加薪的路上，死在了这一步》

在你“个体赋能”的路上，我们期待能有这个荣幸，与你一路相伴！

参考书目

[1]《自私的基因》理查德·道金斯，中信出版社，2012.

[2]《卓有成效的管理者》彼得·德鲁克，机械工业出版社，2009.

[3]《高效能人士的七个习惯》史蒂芬·柯维，中国青年出版社，2013.

[4]《社会心理学》戴维·迈尔斯，人民邮电出版社，2006.

[5]《思维力：高效的系统思维》王世民，电子工业出版社，2017.

[6]《思考，快与慢》丹尼尔·卡尼曼，中信出版社，2012.

[7]《如何做好一个决策：斯坦福商业决策课》卡尔·斯佩茨勒、汉娜·温特、珍妮弗·迈耶，湖南文艺出版社，2017.

[8]《复盘：对过去的事情做思维演练》陈中，机械工业出版社，2013.

[9]《人是如何学习的：大脑、心理、经验及学校》约翰·D.布兰思福，华东师范大学出版社，2013.

[10]《睡眠革命》尼克·利特尔黑尔斯，北京联合出版公司，2017.

[11]《联盟：互联网时代的人才变革》霍夫曼、本·卡斯诺查、克里斯·叶，中信出版社，2015.

[12]《团队内任务冲突与关系冲突的关系与协调》刘宁、赵梅，中国学术期刊电子出版社，2012.

[13]《情绪和记忆的相互作用》李雪冰、罗跃嘉，心理科学进展，2007.

[14]《影响力》罗伯特·B.西奥迪尼，北京联合出版公司，2016.

[15]《他人的力量》亨利·克劳德，机械工业出版社，2017.

[16]Attachment styles among young adults:A test of a four-category model,Bartholomew K,Horowitz L M,Journal of Personality and Social Psychology,1991.

[17]A Behavior Model for Persuasive Design,Fogg,Persuasive Technology,Fourth International Conference,2009.

[18]Organizational Psychology,E.H.Schein,Prentice Hall,1980.